前言

说到营销，很多人都会不以为然，甚至会觉得档次低。在过去很长的一段时间里，中国企业对营销存在很大的误解。很多企业把营销误认为就是做广告、办活动、做事件营销、请代言人、炒作自己，或者认为营销是忽悠顾客。这些认识无疑是非常低层次和目光短浅的。

然而，在美国留学和工作的8年里，我看到美国优秀企业的营销并非如此。例如，消费者如果不满意梅西（Macy's）百货商店里的一件衣服，可以3个月内无理由退货；如果不满意好市多（Costco）仓储式超市里的一个西瓜，竟然也可以用"不甜"这样的理由退货……

中国企业和全球优秀企业的差异究竟在哪里？在我看来，这是一个营销理念的差异问题。真正的营销是一个科学、严谨的过程，强调通过科学的理念和方法来吸引与保留顾客，强调顾客价值、满意度、忠诚度。对于我国的企业来说，当前迫切需要改变过去对营销的片面理解，用科学的营销理念和方法来武装自己，关注长期利益而非急功近利。只有这样，企业才能做到基业长青。

正是因为看到中美两国商业环境的巨大反差，回国工作之后，我一直致力于传播科学的营销理念和方法。在清华工作的这些年间，我每年都教了数千名企业家和企业高管，希望能够帮助中国企业腾飞，帮助保护消费者的权益和福利。作为一名营销学者，我希望将来能够看到的理想状态是，中国企业能够有科学的营销理念并将之发展为核心竞争力，做成基业长青的百年老店，而中国消费者的权益和福利也能够受到很好的保护。

2015年年初，一次爬长城下来之后不久我居然发现膝盖出了问题，无法再正常站立和行走。医生的诊断是，由于工作时长期站立讲课，膝关节软骨磨损，而且35岁之后软骨不可再生。经过几个月好几家著名医院的治疗（治疗过程当然痛苦，更不用说每个著名医院都是人山人海，而在等待几十分钟甚至几个小时之后，医生给你的时间却总是只有几分钟），我的膝盖仍然不见好转。无奈之下，我后来只好在暑假期间去美国做了关节手术。

对于一位经常需要站立在讲台上进行演讲的营销学者而言，没有比无法长期站立更痛苦的了。甚至，由于无法上下坡和爬台阶，原来是"空中飞人"的我，现在出差或旅行都需要在机场申请轮椅服务。我的理想没有变，希望能够继续致力于传播科学的营销理念和方法，帮助中国企业腾飞，帮助保护消费者福利。然而，我再也没有办法像之前那样，经常站在全国各地的讲台上了。

正是在这种痛苦的情况下，慕课（Massive Open Online Course，即大规模在线公开课，英文简称MOOC，中文简称慕课）为我提供了一种继续传播科学的营销理念和方法的新可能。感谢清华大学副校长杨斌教授的邀请，我决定尝试慕课这种全新的互联网上的教学方式。

其实，刚开始被清华大学副校长杨斌教授邀请开设这门营销慕课时，我并没有预料到需要花费这么多的努力。等我真正准备这门课的时候，才感觉到就像十月怀胎生个孩子，确实不易。

第一次面对镜头的时候，我心里非常紧张，因为，这和以往的课堂都不一样：

讲课时没有学生交互，而只有冷冰冰的镜头；

眼睛必须时刻紧盯镜头，否则严格的导演就会提示"头歪了"；

为了拍摄效果，由于我无法长期站立，只能坐在茶几上（一拍就是一下午，硌得疼啊）；

街拍时，愿意接受采访的人在哪啊，望眼欲穿；

……

好不容易终于拍摄完一章，却发现后期制作居然工作量巨大，至少需要整个制作团队两三个星期的努力才能完成，这中间还需要无数次的查资料、对字幕、动画制作、剪辑修改、回炉加工……

就这样，一次次的拍摄，一段段的路程，一秒秒的回放和修改，策划、导演、拍摄、制作、助教等每一个团队成员的努力……终于，"营销：人人都需要的一门课"这个孩子于2015年10月16日在全球最大的中文慕课平台学堂在线正式诞生，并和大家见面了！

没有想到的是，在三个多月的时间里，这门慕课的选课人数已经超过50000人，这或许已经超过我过去多年在清华所教的学生数总和，并且还在继续迅速增长中。我意外地发现，自己竟然在不知不觉之中参与了一场慕课革命。

为什么慕课是一场革命？在我拍摄慕课之前，在CC讲坛的年会上，我正好与国务院参事、《慕课革命》一书的作者汤敏先生在一起聊，才明白了慕课的意义。

我们每个人无法改变出身，因此，要改变命运，最重要的便是教育！从这个意义上讲，教育是最大的公益。而传统的线下优质教育，只能惠及少数人，大多数人仍然缺乏机会。今天，互联网技术则为优质教育从殿堂走入厅堂提供了可能。从这个意义上讲，慕课确实是一场革命，它可以帮助更多需要的人获得优质教育，帮助更多人获得改变命运的机会！

正因如此，2015年11月初，在和机械工业出版社华章公司总经理周中华先生聊天时，我突然想到，为什么不把这门营销慕课的全部视频内容通过书的方式进一步呈现给社会大众？这本书可以每一节内容都加上二维码，以方便读者扫码免费观看相对应的精彩课程视频。这样，不但可以帮助更多人学习这门课，还可以帮助企业节约大量的培训费用！

今天，在辛苦的日夜写作之后，这本书终于完稿了。这将是一本每一节内容都有对应课程视频的书！在这门课和这本书里，除了传播营销学和管理学上的经典观点之外，更多的是把我过去多年来在清华的教学和研究成果集中展现给大家，其中不仅包括我在清华课堂上讲的多个国内外企业案例，也包括我在《文汇报》《哈佛商业评论》《清华管理评论》等重要报刊上发表的观点和文章，更包括我之前在《写给中国经理人的市场营销学》《理性的非理性》等作品里的营销思想和消费者洞察精华。我衷心地希望，我用心讲的这门课，用心写的这本书，能够给所有人一个"免费上清华"的机会！

感谢清华大学副校长杨斌教授，是他的邀请使得这门课成为可能！感谢国务院参事汤敏先生，是他的鼓励使得我参与到慕课革命中来！感谢美国营销协会（AMA）原主席David J.Reibstein教授、沃顿商学院原院长Thomas S.Robertson教授、哈佛商学院高级副院长Lynn Sharp Paine教授、全球营销大师Noel Capon教授、奥美集团（Ogilvy&Mather）全球董事长兼首席执行官Miles Young先生等全球权威以及国内众多学术界和企业界朋友对这门课和这本书的热情推荐！感谢清华大学副秘书长、教育部在线教育研究中心副主任聂风华教授和清华大学在线教育办公室师雪霖、刘亚萍、张金等多位老师，是他们的大力支持使得这门课成为一开始就有高目标的课程！感谢学堂在线刘文博、杜海等领导和导演唐赛子、产品经理韩德以及整个摄制团队的辛苦工作，使得这门课能够高标准制作，精益求精！感谢助教团队赵小华、朱心雨、周圆圆等同学的努力，使得这门课能够每周按时上线！感谢华章公司总经理周中华、袁璐和整个编辑团队的支持，才使得这本书能够以最快的速度和最好的质量出版！感谢几万慕课同学们，是你们的期待和支持使得我一直坚持努力！最后，感谢家人的关心和爱护，使得我在膝盖受伤的痛苦下，能够永远保持前进的动力！

郑毓煌

哥伦比亚大学营销学博士

清华大学营销学博士生导师

2016年1月31日于清华园

注：欢迎读者扫码关注微信公众号"MIC营销与创新社"（yingchuangcn），即可免费加入我担任导师的营创学院——没有围墙的实战商学院，与众多优秀企业家、成功创业者、著名学者、畅销书作者等各界大咖每周一起免费学习。



第1章　营销的本质

什么是营销

什么是营销?

这样一个简单的词，可能所有人都认识，但是所有人又都说不清楚。

有的人认为营销是广告。每天我们都看到大量的广告，觉得营销主要就是做广告。

有的人认为营销是活动，比如送你一点小礼品、气球、纪念品等。

有的人认为营销是打折。商店里经常有，各种各样打折的活动到处吸引人。

有的人认为营销是销售。比如说，在中国所有的楼盘都设有房地产营销中心，其实就是售楼处。

每个人对营销有各种各样不同的理解（见图1-1）。所有这些活动，都和营销相关，但它们都没有涉及营销真正的本质。



图1-1　人们对营销的理解

资料来源：台湾铭传大学杨俊明教授。

2011年，在纽约出版的英文版《写给中国经理人的市场营销学》一书中，我和全球营销大师、哥伦比亚大学诺埃尔·凯普（Noel Capon）教授就共同提出：“营销的本质是吸引顾客和保留顾客。”

事实上，中国大多数企业对营销本质的理解是不深刻的。你会发现，我们身边的广告极其众多，甚至在每个小区、每幢楼的电梯间里，到处都有这样的广告。我们走出去，无论是自己开车、走路，还是乘坐飞机、火车、地铁、公共汽车等，到处都是广告。不是吗？在我们国内的飞机或火车上，即便是每个乘客座位的头枕巾上，也总是印着广告。从这一点上来说，中国的广告比世界上任何一个国家都要多。

事实上，所有的广告都主要起到这样的一个作用：吸引顾客。

因此从这个意义上来说，中国的企业，在“吸引顾客”四个字上，做得不错。但是营销的本质还有另外四个字，即“保留顾客”。从这个意义上来说，中国企业的营销做得并不好。不论在理念上还是实践上，中国企业的营销与全球优秀企业相比，均有较大的差异。

我们每个人生活中都有这样大量的体会。比如说我们去一家酒店里住宿。当你要退房的时候，我们中国的很多酒店，不但服务态度不是非常好，而且还不太信任你。酒店前台的服务人员总会问你，房间小冰箱里的东西有没有消费？如果你说“没有”，酒店前台的服务人员还经常会用对讲机问一下查房人员以进行确认，必须等到查完房才会让你完成退房手续。而如果发现有一点点东西不对劲的话（例如一条毛巾不知道在哪），那么退房时间就要拖很久。甚至，即便是一个小小的房卡，如果你忘记退了，国内很多酒店都会要求你赔钱。

我们如果把视线转到国外的话，你会发现在发达国家大多数酒店里，它们不会对顾客提出这么严格的要求。当你退房的时候，酒店前台的服务人员非常信任你：你说没有消费，那就是没有消费，酒店前台的服务人员不会要求等查房完后你才能离开。

同样，当你办理退房手续时，国外酒店的服务人员通常不会要求你把房卡退还给酒店。你即使带走这个房卡也没关系。为什么？因为酒店把房卡看成是顾客留住他们美好回忆的纪念品。看似小小的一个房卡，却可能记录的是每个人一段假期的美好回忆，意义重大。当你在钱包或者手包里，偶尔发现它的存在的时候，你便会回想起这样的一个美好经历，它会提醒你下次还想回到那家酒店。

类似地，在零售业，中国企业与全球优秀企业相比，同样差距巨大。在美国最大的百货商店梅西百货，消费者如果买了一件衣服之后不满意，可以3个月内无理由退货。在美国第二大的连锁超市好市多，消费者如果买了一个西瓜之后发现不甜，照样可以无理由退货。而这样的服务水平，在中国，我们恐怕是想都别想。

通过这些小小的例子，大家就可以看到：在营销本质上的理解，中国企业与全球优秀的企业相比，还有很大的差距。

第1章　营销的本质

什么是营销

什么是营销？

这样一个简单的词，可能所有人都认识，但是所有人又都说不清楚。

有的人认为营销是广告。每天我们都看到大量的广告，觉得营销主要就是做广告。

有的人认为营销是活动，比如送你一点小礼品、气球、纪念品等。

有的人认为营销是打折。商店里经常有，各种各样打折的活动到处吸引人。

有的人认为营销是销售。比如说，在中国所有的楼盘都设有房地产营销中心，其实就是售楼处。

每个人对营销有各种各样不同的理解（见图1-1）。所有这些活动，都和营销相关，但它们都没有涉及营销真正的本质。

营销（Marketing）

Marketing is like teenage sex: everyone talks about it, nobody really knows how to do it, everyone thinks everyone else is doing it。

人们对营销的理解就像是青春期的孩子对性的理解一样：每个人都在谈论它，但是却没有人知道该如何去做；每个人认为别人都在做，所以每个人都说自己也在做。



图1-1　人们对营销的理解

资料来源：台湾铭传大学杨俊明教授。

2011年，在纽约出版的英文版《写给中国经理人的市场营销学》一书中，我和全球营销大师、哥伦比亚大学诺埃尔·凯普（Noel Capon）教授就共同提出：“营销的本质是吸引顾客和保留顾客。”

事实上，中国大多数企业对营销本质的理解是不深刻的。你会发现，我们身边的广告极其众多，甚至在每个小区、每幢楼的电梯间里，到处都有这样的广告。我们走出去，无论是自己开车、走路，还是乘坐飞机、火车、地铁、公共汽车等，到处都是广告。不是吗？在我们国内的飞机或火车上，即便是每个乘客座位的头枕巾上，也总是印着广告。从这一点上来说，中国的广告比世界上任何一个国家都要多。

事实上，所有的广告都主要起到这样的一个作用：吸引顾客。

因此从这个意义上来说，中国的企业，在“吸引顾客”四个字上，做得不错。但是营销的本质还有另外四个字，即“保留顾客”。从这个意义上来说，中国企业的营销做得并不好。不论在理念上还是实践上，中国企业的营销与全球优秀企业相比，均有较大的差异。

我们每个人生活中都有这样大量的体会。比如说我们去一家酒店里住宿。当你要退房的时候，我们中国的很多酒店，不但服务态度不是非常好，而且还不太信任你。酒店前台的服务人员总会问你，房间小冰箱里的东西有没有消费？如果你说“没有”，酒店前台的服务人员还经常会用对讲机问一下查房人员以进行确认，必须等到查完房才会让你完成退房手续。而如果发现有一点点东西不对劲的话（例如一条毛巾不知道在哪），那么退房时间就要拖很久。甚至，即便是一个小小的房卡，如果你忘记退了，国内很多酒店都会要求你赔钱。

我们如果把视线转到国外的话，你会发现在发达国家大多数酒店里，它们不会对顾客提出这么严格的要求。当你退房的时候，酒店前台的服务人员非常信任你：你说没有消费，那就是没有消费，酒店前台的服务人员不会要求等查房完后你才能离开。

同样，当你办理退房手续时，国外酒店的服务人员通常不会要求你把房卡退还给酒店。你即使带走这个房卡也没关系。为什么？因为酒店把房卡看成是顾客留住他们美好回忆的纪念品。看似小小的一个房卡，却可能记录的是每个人一段假期的美好回忆，意义重大。当你在钱包或者手包里，偶尔发现它的存在的时候，你便会回想起这样的一个美好经历，它会提醒你下次还想回到那家酒店。

类似地，在零售业，中国企业与全球优秀企业相比，同样差距巨大。在美国最大的百货商店梅西百货，消费者如果买了一件衣服之后不满意，可以3个月内无理由退货。在美国第二大的连锁超市好市多，消费者如果买了一个西瓜之后发现不甜，照样可以无理由退货。而这样的服务水平，在中国，我们恐怕是想都别想。

通过这些小小的例子，大家就可以看到：在营销本质上的理解，中国企业与全球优秀的企业相比，还有很大的差距。

从好市多的成功秘密看营销的本质

美国著名零售企业好市多，就是深刻理解营销本质的一个非常好的案例。在美国零售业中，好市多排名第二，仅次于沃尔玛。虽然好市多的门店主要集中在美国，在全球的名声没有沃尔玛大，但是好市多却是令沃尔玛最为害怕的一个竞争对手，因为它的增长率和顾客满意度都远超沃尔玛。

关于好市多，全世界最著名的投资大师沃伦·巴菲特（Warren Buffett）曾经讲过这样的一个笑话：

有一次，恐怖分子劫了巴菲特和他的黄金搭档查理·芒格（Charlie T.Munger）乘坐的专机。

恐怖分子：“你们在死之前各自都可以最后提一个要求。”

芒格：“我能不能再讲一次好市多的好处？”

巴菲特：“芒格你能不能不再讲好市多？因为我听得实在是太多了！”

从巴菲特跟芒格这样的一个玩笑，我们就可以看出来，芒格这样的投资天才居然对好市多这么入迷，那一定是因为好市多非常优秀。事实上，不仅仅是国外的投资天才巴菲特和芒格对好市多非常喜欢，中国的优秀企业家如小米公司创始人雷军也经常在各处的演讲中提到好市多这样一家美国零售企业对他创立小米的重大启发。

那么，好市多成功的秘密究竟在哪里？

好市多成功的主要秘密其实很简单，就在于三个关键词：1）优质；2）低价；3）高顾客满意度。

沃尔玛也是低价，所以在低价上，好市多跟沃尔玛并没有太大的差别。但是，在第一个关键词“优质”上，好市多与沃尔玛相比有显著的差异化：沃尔玛的商品质量一般，比较大众化，而好市多则对商品精挑细选，每个商品类别它并不会提供太多的选择，但是它每一次提供的两三个选择都是质量非常好的。优质又低价，顾客显然会非常喜欢好市多。

那么问题来了，好市多靠什么来挣钱呢？

好市多独特的商业模式在于它并不怎么靠货物销售来挣钱，而主要是靠会员费。好市多是仓储式零售超市，所有希望到好市多购物的消费者每年需要交55美元的会员费。当交了55美元年费成为会员之后，消费者的心理就非常的有意思：如果交了会员费后却又不怎么在好市多购物的话，消费者就会感觉自己亏了，而如果经常来好市多购物的话，消费者就会觉得这55美元会员费交得实在是太值了，因为他们只要多买一些优价优质的商品就赚回来了（这和健身房的会员费是否类似？经常去健身的会员会觉得自己赚了）。

好市多正是巧妙利用了消费者的这一心理特点。同时，因为它的商品实在是质量非常优秀，价格又非常低，因此55美元的会员费在大多数消费者心里并不是一个太大的费用。依靠这样的策略，好市多吸引了很多消费者的大量购买，甚至是过量购买，因为消费者都希望能够把55美元的会员费赚回来。

如果有顾客买了一些不满意的商品（比如说顾客计划当中不需要买，由于一时冲动而购买回家），怎么办？好市多成功的第三个秘密就是通过至高无上的顾客服务达到高顾客满意度。好市多的顾客服务水平之所以称之为至高无上，因为几乎所有的美国企业（不仅仅是零售业）都无法与它媲美。

通常，美国的零售企业是允许顾客无理由退货的，有些企业是七天之内顾客可以无理由退货，有些企业是一个月之内可以无理由退货，还有些企业是三个月之内都可以无理由退货。那么，好市多能有什么样的服务，而让竞争对手无法与它媲美？

好市多的服务水平可谓是无与伦比，因为它不仅允许顾客无理由退货，而且不限定退货的期限。换句话说，如果消费者半年之后甚至九个月之后去退货，好市多都会同意。

当消费者了解到这么好的退货政策和客户服务，彻底没有了后顾之忧，他们还有什么理由能够不在好市多买东西呢？我在美国生活的时候，也是好市多的忠诚会员，基本上每周去一次好市多购物。那时候，我就经常会看到当地的消费者在好市多里退各种各样的货，而好市多基本上不会设置任何退货障碍。例如，有的消费者会去退一个大西瓜，好市多的员工会简单地问一句“你为什么不喜欢这个西瓜”，有时候我听到的回答非常搞笑，回答居然是“这西瓜不甜”。所以，当“西瓜不甜”也可以退货时，消费者买西瓜或者任何商品还会有后顾之忧吗？

所以，好市多成功的秘密非常简单，就是这三个策略：1）优质；2）低价；3）高顾客满意度。面对这样的好市多，顾客还能拒绝吗？反映在财务数字上，好市多主要不是通过销售货物挣钱，它的利润主要来自于会员费收入：2014年，好市多的货物销售利润只有10亿美元，而它的会员费收入则是24亿美元，远远超过货物销售的利润。好市多限定了自己货物销售的利润上限，因为价格一旦高上去，会影响顾客对整个好市多超市的感知和满意度。在顾客的会员费续费上，每年好市多的会员续费率是百分之九十，也就是说满意的顾客达到百分之九十。这样的一个满意度数字，是大多数企业所不能比拟的。

营销如何让推销变得多余

全球管理学鼻祖彼得·德鲁克（Peter F.Drucker）曾经对营销下过这样一个非常独特的定义：“营销的目的是为了让推销变得多余。”企业如果实现了高水平的营销，甚至无须广告就可以顾客盈门。真的可以做到吗？

在大多数人的想象当中，也许这样的企业并不多。事实上，这样的企业确实不多，但也并非没有。例如，我们每个人都熟知的苹果公司，就能够做到这一点。每一次苹果公司新产品发布时，都会有成千上万的粉丝在苹果全球各地的零售店排队，有的甚至提前几天通宵达旦地排队。

再举个例子，日本有家企业叫任天堂（Nintendo），其主要产品是游戏机。如果你问大多数家长，是否愿意购买游戏机给他们的孩子，你会发现大多数家长不愿意。原因很明显，家长不愿意购买，因为他们不希望自己的孩子因玩游戏上瘾而影响学习和健康：第一，如果孩子天天玩游戏机，通宵达旦甚至入了迷，那么孩子的学习肯定受影响；第二，如果孩子天天在家里躺在床上或者趴在桌子上玩游戏机，他们还会出去运动吗？不会。所以全世界的家长都不太喜欢游戏机，尽管游戏机确实能够给孩子带来快乐。

所以，营销应该怎么做？这时候，如果是低水平的营销，就是不对产品本身进行改进，而只是想方设法通过广告来告诉消费者，这款游戏机有多棒。我们会发现比较一般的、档次低的游戏机公司，他们通常的做法就是做广告，在电视上到处推广告，甚至找明星代言，设计出各种广告口号，例如标榜自己是“游戏机中的战斗机”等，从而说服消费者购买。然而，即使花很多钱在广告上，这种方法却并不会太有效。因为，当游戏机公司推出这样的广告，也许广告口号可以朗朗上口甚至家喻户晓，但是家长购买游戏机的心理障碍仍然没有解除，仍然会觉得游戏机会影响孩子的学习和健康。

那么，真正高水平的营销怎么做？有没有可能做到彼得·德鲁克先生说的“营销让推销变得多余”？

真正高水平的营销，是以顾客为中心，洞察消费者的心理和行为，并通过科学的方法来进行。任天堂从顾客的角度来思考，并通过消费者研究发现，大多数家长不愿意购买市面上的游戏机，主要是因为它们有一个共同的问题，即影响孩子的学习和健康。因而，如果能有一种不影响孩子学习和健康的游戏机，那将是家长渴望的好产品。但是，既然是游戏机，有可能会不影响孩子的学习和健康吗？看起来，这几乎是不可能完成的任务（mission impossible）。

但是，这个看起来不可能完成的任务，任天堂做到了。通过营销部门与研发部门的密切合作，任天堂开发出了一款既不影响健康也不影响学习的游戏机。2006年11月19日，任天堂在日本首先推出了运动型体感游戏机Wii。所有的消费者在玩这个游戏的时候，手里拿的是一个体感遥控器，需要真正运动起来：比如打篮球，你做一个投篮动作，电视里的那个游戏人物也会做相应的投篮动作；又比如打乒乓球，你做一个扣杀的动作，电视里的那个游戏人物也会做一个相应的扣杀动作。除了上述的篮球、乒乓球游戏外，消费者还可以在任天堂的Wii游戏机里玩网球、羽毛球、高尔夫球、拳击、击剑、滑水甚至驾驶飞机等各种运动游戏，从而使得孩子可以在寒冷冬日或炎热夏日等不利于外出运动的季节里，在家中就可以轻松享受运动的乐趣。

这个时候，我们就可以看到Wii这款游戏机给消费者带来的巨大好处。首先，在大多数城市，由于季节原因（例如，寒冷的冬季、炎热的夏季都不太适合户外运动）或者天气（下雨、下雪、刮风等）、空气污染（例如雾霾）等原因，人们并没有太多时间可以出去运动。而由于上班和上学等原因，孩子在工作日里白天几乎也没有时间运动。这个时候任天堂告诉你，它的游戏机能够把运动带到你家的客厅里，孩子在家里玩这款游戏机的时候，是真的在运动，不但不影响健康，还能促进运动提高健康。而且由于这是一款运动型游戏机，所以孩子并不会上瘾，不会影响到学习。大家想想看，面对这样的一款游戏机，家长还会有购买的障碍吗？

任天堂Wii游戏机还额外带来了另外一个好处，那就是家庭里的亲子关系。任天堂Wii游戏机允许多人对战，两个人、三个人或者四个人都可以对打，全家最多可以买四个遥控手柄互相进行对战。大家想想看，大多数孩子会找谁来打？所有的孩子，只要想到运动比赛，通常第一选择都是找父亲。因此，任天堂Wii游戏机让亲子关系，特别是父子之间的感情、父女之间的感情得到了加强。

这样的一款游戏机，既不影响孩子的健康，也不影响孩子的学习，同时还能加强家长和孩子之间的亲子关系，家长购买起来自然没有障碍。很快，任天堂Wii就博得了大量缺乏游戏经验的普通家长的青睐并迅速开始流行。很多家长看到朋友家里的Wii之后，立刻也主动购买这款运动型体感游戏机送给自己的孩子。几乎全部靠口碑传播而无须广告，任天堂Wii不断打破游戏机的销售纪录。它在很多市场经常供不应求，销量远远领先当时的竞争对手产品索尼PS3和微软Xbox 360。甚至，消费者要买它的话，必须提前一到两个月订货才买得到。即使到2012年第一季度，任天堂Wii的销量依然领先这两个主要竞争对手产品。截至2013年7月，任天堂Wii的全球累计销量突破1亿台大关，进入了全球游戏机行业有史以来销量前5的榜单。

任天堂Wii这样的营销，就真正做到了全球管理学鼻祖彼得·德鲁克所说的“营销让推销变得多余”。

营销满足顾客需要

现代营销学之父菲利普·科特勒（Philip Kotler）曾经给营销下过这样的一个定义：“营销就是在满足顾客需要的同时创造利润。”这样的一个定义听起来有些抽象，到底什么叫满足顾客需要？

此外，我们还经常会听到各种各样类似的说法，例如“满足顾客欲望”“满足顾客需求”等。那么，需要、欲望、需求，这三个词到底有什么不同？

在很多人的理解里，需要是比较基本的，而欲望则并非基本的。事实上，这种理解并不正确。需要可以有基本需要，也可以有非基本需要。根据著名心理学家马斯洛的需要层次（Hierarchy of Needs）理论，人类最基本的需要是生理需要（例如温饱）和安全需要，而人类最高级的需要则是自我实现需要。由此可见，需要并不一定是基本的（见图1-2）。

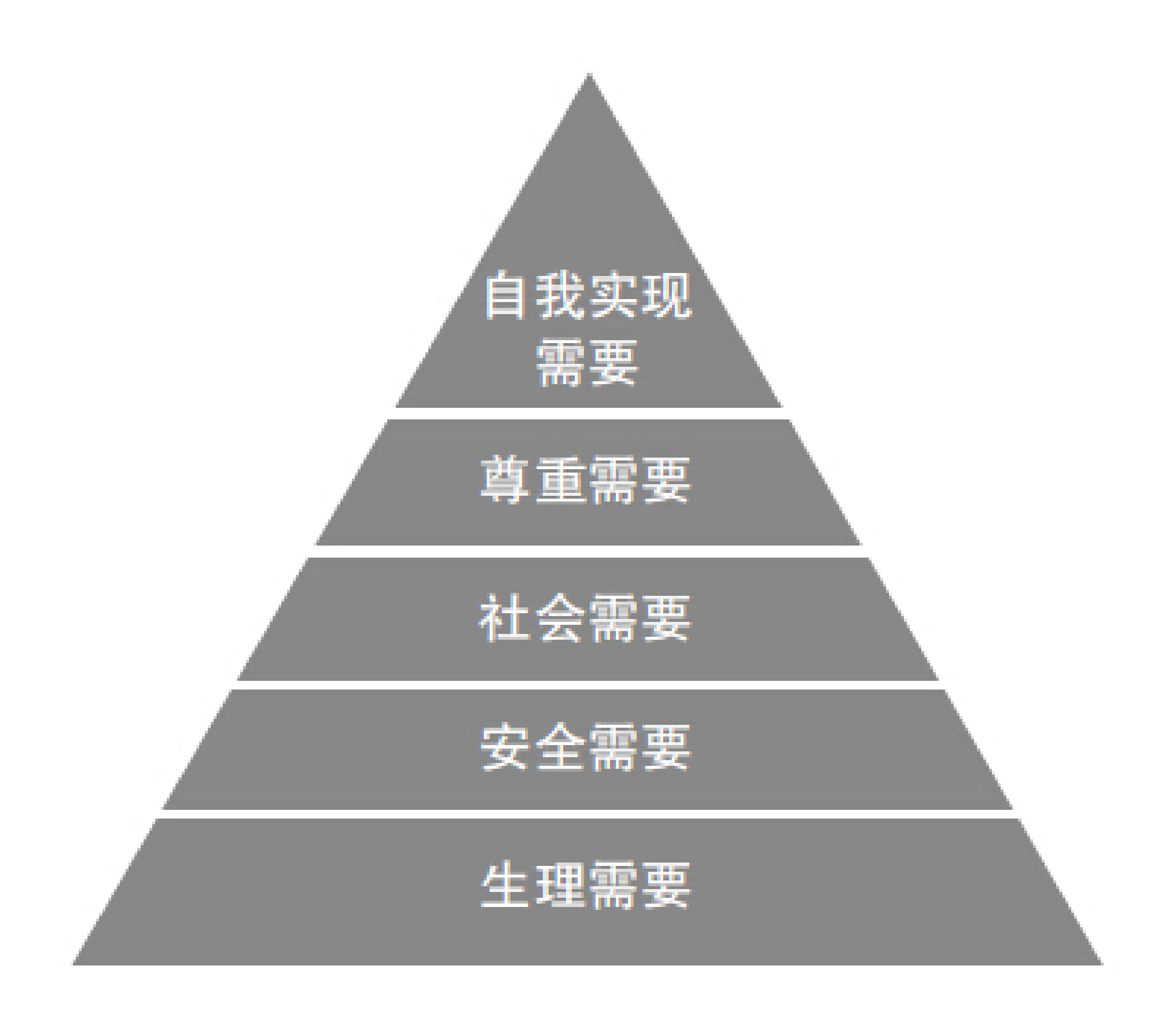


图1-2　马斯洛需要层次理论

因此，“需要”和“欲望”之间的差别并非基本与非基本之间的差别，而是抽象和具体之间的差别：“需要”是抽象的，而“欲望”是具体的。需要是人心理或者生理上的一种被剥夺感，人们需要一些东西来弥补自己的被剥夺感，而欲望则是满足需要的一种具体产品（服务）形式。

例如，如果一个消费者口渴了，他的“需要”就是“解渴”。而什么是“欲望”呢？那就是这位消费者具体想买的可以解渴的东西。假想这位消费者来到一个小卖部，以下是他和小卖部服务员的对话：

消费者：“来瓶水。”

小卖部：“您想来哪一种水？”

消费者：“我要农夫山泉。多少钱？”

小卖部：“2元1瓶。给您。”

在上面这个消费场景里，这位消费者的需要就是“解渴”，而他的“欲望”则是“农夫山泉”。农夫山泉（欲望）是满足解渴（需要）的一种具体产品形式。

如果消费者不具体说“农夫山泉”，会发生什么样的结果呢？不妨试想以下的类似场景：

消费者：“来瓶水。”

小卖部：“好的，20元。”

消费者："什么水这么贵啊？"

小卖部："依云。"

消费者："我没叫你给我依云啊！"

小卖部："您不是要一瓶水吗？依云就是水。"

......

估计，消费者和小卖部最后会吵得不欢而散。

在上面的消费场景中，消费者的需要是解渴，而解渴是抽象的，喝任何一种饮料都可以解渴。但是，消费者的欲望是他具体想要的一种产品形式，任何一种饮料如农夫山泉、依云、可口可乐、雪碧、豆浆、果汁、星巴克咖啡等都可以解渴。因此，欲望是满足需要的具体产品形式。如果不具体说想要什么，那么，很可能就会导致上面第二个场景中的误会和不快。

如果你想喝的是依云水，事实上它不仅可以满足解渴的生理需要，还可以满足另外一种心理需要，那就是衬托出自己的身份和地位，因为依云由于其高价格被看作水中的奢侈品。

清楚了需要和欲望的不同之后，那么什么是需求呢？在经济学意义上，需求就是给定某一种产品的具体价格之后，会有多少顾客愿意花钱购买你的产品。下面，我们再举个例子，把需要、欲望和需求三者之间的不同区分清楚。

假想在辛苦的一天工作或学习之后，你想娱乐放松一下，你的需要就是"娱乐"。每个人其实都有这样相同的心理需要：娱乐。但是，满足"娱乐"这个相同的需要，却可以通过多种不同的方式，如听音乐会、听相声、看电影、看电视、打扑克、打麻将、玩游戏等。而由于不同的方式其价格不同，各人兴趣不同，愿意花钱购买的人数也就不同。

例如，如果我问"有多少人愿意花800元人民币去国家大剧院看一场音乐会"，通常这个时候一个几十人的班级里只有一两个人举手，因为音乐会太阳春白雪、太高雅了，而且价钱太贵，因此需求（愿意购买的人）较低。

如果把800元的价格降十倍，80元，基本上可以在北京的任何一个电影院看一场最新的好莱坞大片或者国产大片。这时候，如果我再问"有多少人愿意花80元去附近的电影院看一场最新的好莱坞大片或者国产大片"，通常就会发现一个班级里有较多人举手。对于大多数人来说，电影的娱乐性比较强，花80元看一场电影，这个价格也容易接受，因此需求（愿意购买的人）较高。而如果看场电影需要800元，那么估计就没有人愿意去看了。

然而，对于很多老年人或者辛苦赚钱但是收入较低的民工来说，如果花80元看一场电影，他们是舍不得的。他们一天辛苦的工作之后，也需要心理上的娱乐和放松，那么他们干什么呢？他们通常就是看电视，这样一分钱不花，也可以看免费的电视剧（例如，前一阵非常火的电视剧《琅琊榜》），当然还可以在网络上看一些免费电影（虽然不是最新大片）。由于电视剧的娱乐性也比较强，而且还是免费的，因此需求最高（看电视的人最多）。而如果看一集电视剧也要80元人民币，那么估计也没有人愿意去看了。

在上面这几个例子中，不管是音乐会、电影，还是电视剧，这些不同的服务形式（欲望），满足的其实都是娱乐的需要。而因为它们价格不同，所以需求也不一样：800元的国家大剧院音乐会因为价格最高需求最低，80元的电影因为价格适中所以需求比较高，免费的电视剧则因为价格最低，所以它的需求最高。

通过这样的一个例子，我们就能够清楚"需要""欲望"和"需求"三者之间的区别了。

营销短视症

企业能否深刻理解“需要”“欲望”和“需求”这三个词的不同，关系非常重大。很多企业就因为它们不能够真正深刻理解顾客的需要，而犯下了致命的问题，这种问题被哈佛商学院的西奥多·莱维特（Theodore Levitt）教授称作“营销短视症”（Marketing Myopia）。1960年，莱维特教授在《哈佛商业评论》上发表了文章“营销短视症”，结果该文成为《哈佛商业评论》历史上最有影响力的文章之一，几十年来总共已售出850000多份重印版。

在这篇著名的文章里，莱维特教授提到，顾客买一个能够在墙上打孔的电钻，其实不是为了这个电钻，而是为了得到墙上的那个“孔”。如果看不到这一点，企业就犯下了“营销短视症”。而营销短视症的代价非常之大，甚至可以导致整个行业衰败。

例如，自1804年英国矿山技师德里维斯克利用瓦特的蒸汽机造出了世界上第一台蒸汽机车之后，火车和铁路就成为现代最重要的交通系统。在美国，19世纪也成为铁路的世纪，自1828年开始兴建铁路以来到1929年，美国成为全世界铁路网最发达的国家，铁路里程高达70万公里（中国到2015年年底全国铁路里程才达到12万公里）。在此过程中，美国也诞生了著名的铁路大王科尼利厄斯·范德比尔特（Cornelius Vanderbilt）。范德比尔特的财富在其过世时占到当时美元流通总量的1/9，十分惊人。

然而，随着汽车和飞机的发明和兴起，20世纪50年代之后，美国铁路业就陷入了衰败。为什么？莱维特教授在文中做出了这样的评论：“尽管需求在增长，铁路却陷入了困境。并非其他运输业如汽车、卡车、飞机夺走了顾客，而是铁路自己没有去满足需求。其他运输业之所以抢走铁路的生意，是因为铁路行业自以为是铁路行业，而不是运输行业。铁路这样错误地看自己是因为它们注重铁路而不是运输，注重产品而不是顾客。”

营销短视症是企业非常容易犯下的一种致命错误。例如，可口可乐的竞争对手是谁？如果你的回答是“百事可乐”，那么，你就和99%的人一样，回答错了。

可口可乐的竞争对手不只是百事可乐，而应该是全世界所有能够解渴的饮料。在中国大陆，它最大的竞争对手就不是百事可乐，而是王老吉和加多宝。这两种凉茶饮料的销量已经远远超过可口可乐旗下任何单一品牌在中国大陆的销量。随着凉茶的流行，甚至连肯德基餐厅都开始提供凉茶饮料（K记凉茶）。

因此，企业要真正广义地去理解竞争对手，深刻理解顾客需要，否则当企业犯下营销短视症的时候，代价就会非常之大，甚至很多著名企业因此而走上没落或破产之路。

作为全球商业历史上曾经最著名的品牌之一，柯达就因为犯下“营销短视症”这样一个致命错误而失败了。柯达曾经一度是美国顶级的品牌之一，也是美国文化扩张的一个标志。在辉煌时期，柯达曾占据全球2/3的胶卷市场，拥有员工8.6万人，其特约经营店遍布全球各地。20世纪八九十年代，在中国的大街小巷到处都能够看到柯达的金黄色招牌。

那么，柯达究竟为什么失败？大多数人把柯达的失败归结于它在胶卷时代的成功没有转化成数码相机时代的成功，即认为柯达的失败是因为胶卷被新的数码相机技术淘汰了。事实上，这么说对柯达并不公平。柯达公司不仅是胶卷技术的领先者，同时它也曾是数码相机技术在全世界的领先者。

早在1975年，柯达就推出全世界第一个数码相机技术，但是当时的柯达总裁和其他高层管理者都没有意识到数码相机技术的重要性。为什么？原因很简单，当时他们脑袋里都在打着这么一个简单的小算盘，那就是：到底卖什么更挣钱？是数码相机，还是胶卷？

答案很显然，胶卷每个星期顾客都需要买，它是一个易耗品，需要重复购买。而数码相机呢？买一次也许就可以持续两三年。所以当时的柯达公司基于这样的一个判断，觉得卖数码相机不如卖胶卷挣钱，因此战略上并不重视数码相机技术，而将自己首创的数码相机技术束之高阁。也正因如此，在柯达发明数码相机技术若干年之后，直到它的竞争对手独立开发出来类似的数码相机技术时，柯达才反应过来，但是转型已经来不及了。因此我们非常遗憾地看到，2012年1月19日，柯达这样一个拥有131年历史、市值曾经高达几百亿美元的著名企业申请破产保护，走上没落之路。

正是柯达公司高层管理者对顾客需要缺乏深刻理解，才导致了柯达今天的失败。顾客不是为了买胶卷而买胶卷。那么，买胶卷所满足的顾客需要到底是什么呢？是留住美好的记忆瞬间。所以任何一种新产品，只要能够达到相同的目的，而且它能够比现有产品更好地满足顾客需要的话，顾客都可能转向这种新产品。

因此，企业要始终记住这样一句话：顾客的需要是永恒的，而产品（欲望）总是会被升级换代的。任何一种新产品，只要能够更好地满足顾客的需要，那么它都是有前途的。而旧的产品，不管曾经多么成功、多么辉煌，都有可能被新产品所替代。

不仅仅是柯达犯下致命的营销短视症，摩托罗拉同样如此。作为寻呼机时代的王者，摩托罗拉曾经占据全球80%以上的市场份额，是当时当之无愧的全球通信王者。然而，到了手机时代，摩托罗拉却被诺基亚所超越（当然，诺基亚后来又被智能手机时代的苹果、三星甚至我们中国的华为等公司所超越）。

很多人可能忽略了一个关键事实，手机是谁发明的？如果稍微有点了解的话，你会知道手机不是诺基亚发明的，而是摩托罗拉。1973年，摩托罗拉发明了世界上第一部手机DynaTAC，发明者正是大名鼎鼎的手机之父马丁·库珀（Martin Cooper）。1983年，经过整整10年的努力，这个世界上第一部手机DynaTAC才获FCC批准上市，当时的上市型号为DynaTAC 8000X，售价高达3995美元，重2磅，堪称大哥大手机的鼻祖。

因此，对于柯达和摩托罗拉这两家公司，它们的失败都具有极大的讽刺性——导致它们失败的新技术，竟然都是这两家公司自己发明的。然而，由于过分沉浸在过去的成功当中，忽略了顾客真正的需要，忽略了“顾客买企业的产品所满足的目的究竟是什么”这样的一个根本性问题，才导致了柯达和摩托罗拉始终不愿意投入更大的资源在公司的新产品上，从而最终导致了当竞争对手有了同样的新产品之后，这两家公司曾经成功的旧产品就此被升级换代，再也无法扳回来。

这样的例子不胜枚举，当大家了解到营销短视症，了解到顾客需要这一概念的重要性的时候，就能够做出更好的创新。

是的，深刻了解顾客需要，企业就可以做出更好的创新。大多数企业的创新都是渐进式创新，也就是在现有产品的基础上有所改进。然而，如果从产品所满足的顾客需要出发，企业完全可能开发出全新的一种产品，该产品与旧产品甚至不在同一品类，但是却能够更好地满足顾客需要。如果忽略了这一点，犯上了“营销短视症”，企业的渐进式创新产品在一种变革式的创新产品面前可能就变得毫无意义。

例如，今天的智能手机已经在很大程度上取代了数码相机和GPS导航仪，尽管三者完全不在一个产品类别里。虽然智能手机上的相机功能和地图导航功能分别不如数码相机和GPS导航仪专业，但是由于其轻便易随身携带，同时方便社交网络的传播，所以现在大多数消费者已经不再使用数码相机和GPS导航仪了。

类似地，今天的平板电脑已经在很大程度上取代了电纸书，尽管二者似乎也不在一个产品类别里。2010年3月3日，以生产“电纸书”闻名的汉王科技上市，发行价41.90元。此后，汉王科技的股价迅速上升。2010年5月26日，汉王科技股价飞涨至175元，成为当时的“股王”。当时，我的一位做PE（私募股权投资）的朋友，在130元价位时买了不少汉王股票，而且也积极推荐朋友购买。

我是一个从来不炒股票的人，一是因为不太懂，二是没有时间。然而，听到他推荐汉王股票，我却隐隐担心。因为，2010年1月28日，在iPhone智能手机横空出世畅销全球两年半之后，苹果公司宣布将推出iPad平板电脑，提供浏览互联网、收发电子邮件、编辑文档、观看电子书、播放音频或视频、玩游戏等多种功能。从营销的角度来理解，iPad平板电脑将是汉王电纸书的可怕竞争对手。

当我向朋友说起这些担忧时，朋友却哈哈一笑：“汉王做的是电纸书，苹果iPad是平板电脑，二者完全不同。过去电脑的出现，难道让我们不买书了吗？”

然而，市场无情。随着iPad的问世和畅销，汉王电纸书在市场上逐渐被iPad压得喘不过气来。汉王科技在2010年5月股价登

峰造极之后便开始一路下跌，并很快跌破100元。2011年，汉王科技的销售额仅为2.33亿元，相比2010年的9.3亿元减少了75%。2012年3月，汉王科技公布年报，其在2011年亏损高达4.97亿元。而汉王科技的股价在2012年3月已一路跌到10多元了，与其175元的巅峰价格相比，股价已经跌去90%以上，成为中国股市领跌的“熊王”。

原因很简单，当强大的平板电脑也能附带提供电纸书功能时，消费者还需要专门的电纸书干什么？由此可见，顾客需要其实就是顾客购买你的产品所满足的那个看不见的目的。只有这样深刻地去理解顾客需要，去广义理解竞争对手，企业才能够做好创新。



什么是营销



从好市多的成功秘密看营销的本质



营销如何让推销变得多余



营销满足顾客需要



营销短视症

第2章　什么是企业最核心的竞争力

企业最基本的两个职能

究竟什么是企业最核心的竞争力？相应地，什么是企业最核心的职能？关于这个问题，我们听到众多的企业家、企业中高层管理人员回答得都非常不一样：金融和财务（没有钱什么也干不了）、人力资源（只有人才是最重要的）、研发和技术创新（技术是一切变革的推动力）、市场营销（顾客至上），等等，听起来都有各自的理由。的确，这些职能都是企业竞争力的重要组成部分。如果将企业各项职能按照重要性排序，究竟什么才是企业最核心的竞争力和最核心的职能？

全球管理学鼻祖彼得·德鲁克先生对这个问题有非常深刻的理解，在他1954年的经典著作《管理的实践》[1]中曾经有过这样的一段描述："因为企业的目的是创造顾客……所以营销和创新是任何企业都有且仅有的两个基本职能。"

台湾宏碁集团创办人施振荣与德鲁克有着一致的观点。根据施振荣提出的微笑曲线理论（见图2-1），如果一家企业做的是制造，它所创造的附加值就比较低，而附加值最丰厚的区域，正好集中在价值链的两端——研发（创新）和市场（营销）。今天，微笑曲线已经成为全球各个顶级商学院广为接受的一个理论。对于一个企业家来说，这是非常不简单的，可以说施振荣是一位非常有思想的企业家。

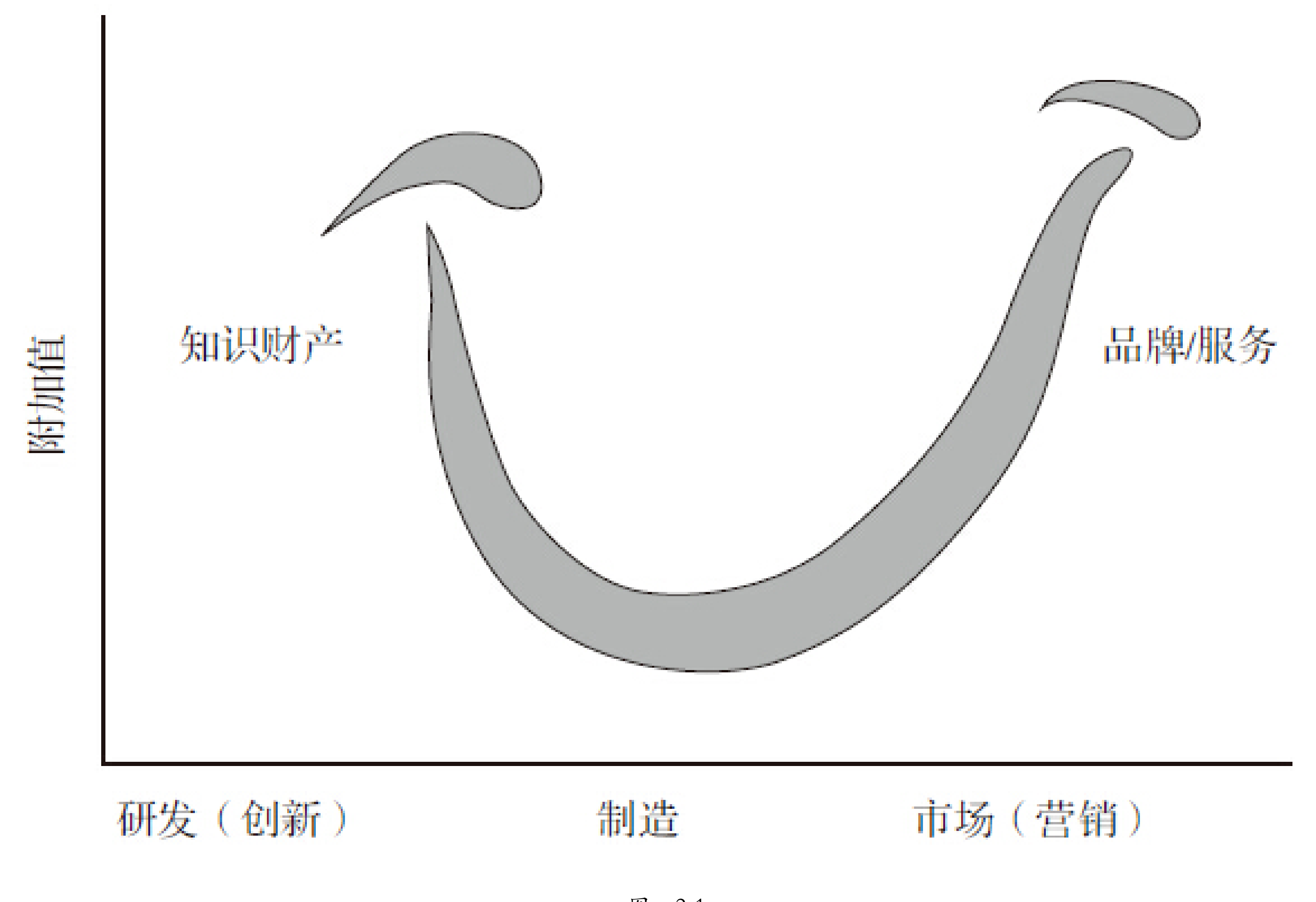


图　2-1

由此可见，不论是全球管理学之父彼得·德鲁克先生，还是企业界老前辈施振荣先生，他们都认为营销和创新是企业最基本的两个职能，也是附加值最高的两个职能。

今天全世界最优秀的企业之一苹果公司，正是在营销和创新这两个领域做得最优秀：苹果的品牌无与伦比，全球有大量的粉丝存在；同时苹果在技术创新上又领先同行。然而，苹果却根本不做制造。苹果的制造代工商之一，中国大陆的富士康公司拥有超过120万的员工，而苹果公司只有区区8万左右的员工。但是，苹果的市值高达7000亿美元，远远超过富士康（全球市值大约700亿美元）。所以，正如微笑曲线所说，制造的附加值远远不如研发（创新）和市场（营销）。

[1] 此书中文版已由机械工业出版社出版。

第2章　什么是企业最核心的竞争力

企业最基本的两个职能

究竟什么是企业最核心的竞争力？相应地，什么是企业最核心的职能？关于这个问题，我们听到众多的企业家、企业中高层管理人员回答得都非常不一样：金融和财务（没有钱什么也干不了）、人力资源（只有人才是最重要的）、研发和技术创新（技术是一切变革的推动力）、市场营销（顾客至上），等等，听起来都有各自的理由。的确，这些职能都是企业竞争力的重要组成部分。如果将企业各项职能按照重要性排序，究竟什么才是企业最核心的竞争力和最核心的职能?

全球管理学鼻祖彼得·德鲁克先生对这个问题有非常深刻的理解，在他1954年的经典著作《管理的实践》[1]中曾经有过这样的一段描述：“因为企业的目的是创造顾客……所以营销和创新是任何企业都有且仅有的两个基本职能。”

台湾宏碁集团创办人施振荣与德鲁克有着一致的观点。根据施振荣提出的微笑曲线理论（见图2-1），如果一家企业做的是制造，它所创造的附加值就比较低，而附加值最丰厚的区域，正好集中在价值链的两端——研发（创新）和市场（营销）。今天，微笑曲线已经成为全球各个顶级商学院广为接受的一个理论。对于一个企业家来说，这是非常不简单的，可以说施振荣是一位非常有思想的企业家。

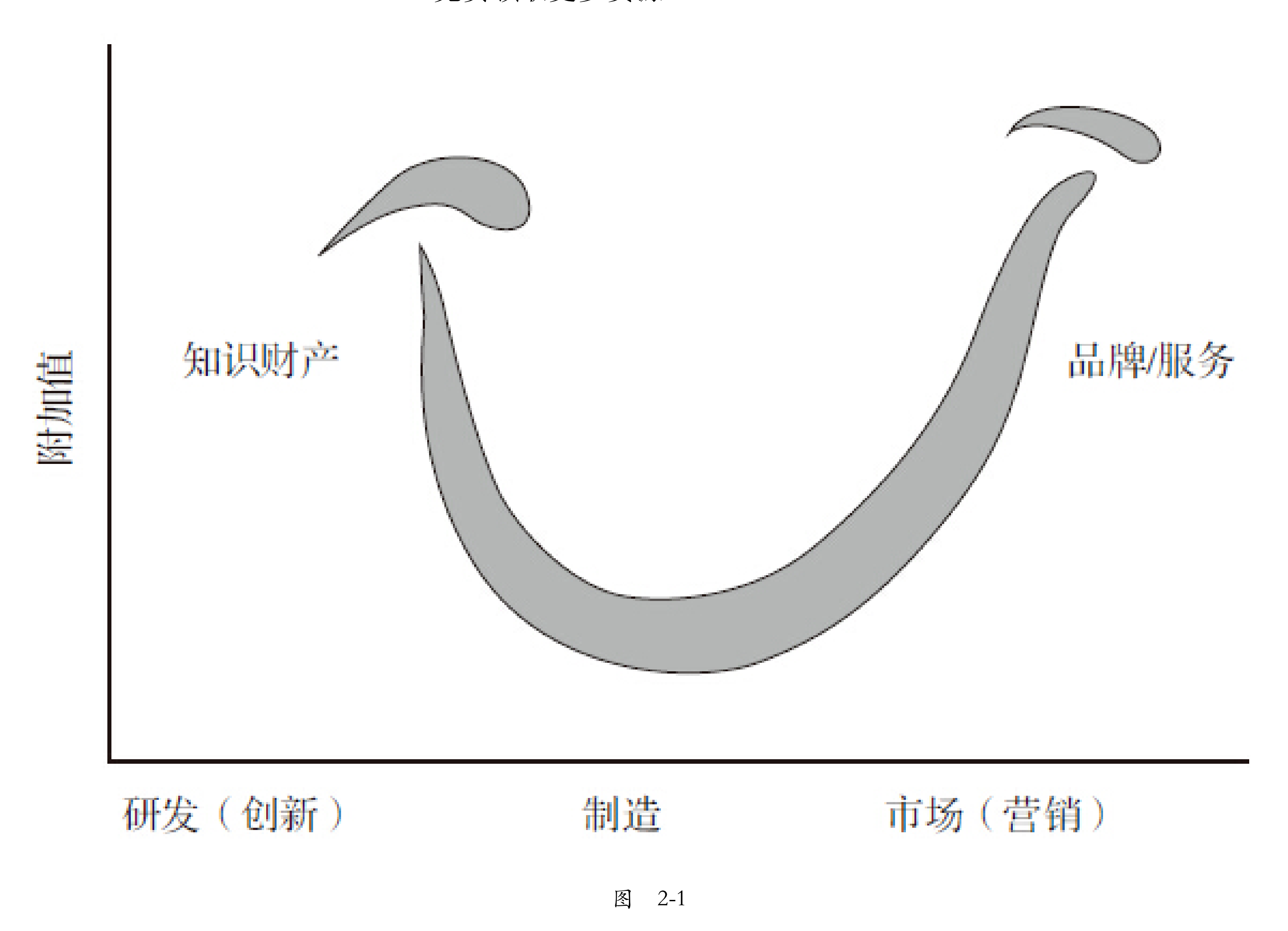


图 2-1

由此可见，不论是全球管理学之父彼得·德鲁克先生，还是企业界老前辈施振荣先生，他们都认为营销和创新是企业最基本的两个职能，也是附加值最高的两个职能。

今天全世界最优秀的企业之一苹果公司，正是在营销和创新这两个领域做得最优秀：苹果的品牌无与伦比，全球有大量的粉丝存在；同时苹果在技术创新上又领先同行。然而，苹果却根本不做制造。苹果的制造代工商之一，中国大陆的富士康公司拥有超过120万的员工，而苹果公司只有区区8万左右的员工。但是，苹果的市值高达7000亿美元，远远超过富士康（全球市值大约700亿美元）。所以，正如微笑曲线所说，制造的附加值远远不如研发（创新）和市场（营销）。

[1] 此书中文版已由机械工业出版社出版。

营销和创新，哪个更重要

(一)

营销和创新对企业的重要性显然举足轻重。然而，如果在营销和创新之间还要进行重要性排序的话，那么，哪一个更重要？换句话说，假如鱼和熊掌不可兼得，大多数企业由于资源有限，无法同时在营销和创新两个维度上都做到领先，二者之间必须一高一低——要么是营销做得很好，品牌领先全球，但是创新比较落后，没有什么技术；要么是创新做得很好，技术领先全球，但是营销比较落后，品牌没有什么粉丝。如果是你，你挑哪一个？

对于企业来说，营销显然更加重要（对于科研单位等非营利机构来说，则可能是创新更加重要）。原因很简单，企业需要为股东创造赢利。因此，如果只有创新而没有营销的话，这些创新技术可能根本找不到顾客，企业也就无法发展。这样的例子有很

多。例如，苹果公司的诞生源自斯蒂芬·沃兹尼亚克（Stephen G.Wozniak）这位天才的技术工程师和史蒂夫·乔布斯（Steve Jobs）这位天才营销师的结合。乔布斯虽然根本不懂技术，但如果不是乔布斯将沃兹尼亚克的技术天赋转化成蓬勃发展的生意，今天苹果这一全球最伟大的公司就根本不会诞生，而沃兹尼亚克这位天才的技术工程师当年可能还在自制电脑俱乐部的会议上免费发放自己设计的电路板的原理图。

事实上，世界上有很多技术非常领先的企业，但是最后它们却不得不面临破产的命运。例如协和号超音速飞机、磁悬浮高速列车等，技术都非常先进，但是其商业化却无法成功，因为没有足够多的顾客愿意为这样的技术创新支付高价。以高铁为例，中国今天已经是全世界第一高铁大国了。京沪高铁从北京到上海只要5个小时左右即可到达，京广高铁从北京到广州也只要9个小时左右即可到达。但是，京沪高铁、京广高铁等中国的高铁仍然并不是今天全世界最快、最先进的高铁技术。事实上，全世界早就有的磁悬浮高铁技术，要比我们今天国内的轮轨接触式高铁先进很多：中国目前的高铁都是轮轨接触式技术，人们是能够听到噪声的，但如果是磁悬浮高铁的话，列车是悬浮在空中的，与铁轨不接触，所以不但可以速度更快，而且没有噪声。

事实上，磁悬浮并非新技术。早在1934年，德国的赫尔曼·肯佩尔就申请了磁悬浮列车这一技术的专利。在20世纪七八十年代，磁悬浮列车系统在德国经过多次测试和实施运行，技术上已趋成熟，已具有建造运营线路的水平。

然而，在发明磁悬浮技术的德国，直到今天也没有建立起来磁悬浮高铁商业运营线。世界上唯一的一条磁悬浮商业运营线，反而是在中国（上海浦东国际机场到上海浦东地铁龙阳路站）。我曾经在上海亲自去乘坐过一次磁悬浮高铁，当时感觉就像过山车一样，列车速度在非常快的时间里（一两分钟），就能够从零提高到430公里/小时。试想一下，如果中国能够推广这样的磁悬浮高铁技术，北京到上海1000公里左右的距离，只需要2个小时多就能到达，几乎可以和飞机媲美（甚至可以快于飞机，因为中国的飞机航班经常晚点）。那么，为什么中国不在全国建设磁悬浮高铁？

原因很简单，磁悬浮高铁成本太高。成本太高就会导致价格太高，最终将导致没有足够多的乘客，因此商业上不可行。2002年12月31日，上海磁悬浮项目正式建成并投入运行。这条空前快捷的交通线，造价成本也空前高昂，其建设投资高达约100亿元人民币。因此，上海磁悬浮票价也不菲，开通运营时的票价就高达单程75元人民币。由于距离短、票价贵，而且大多数机场旅客都有较多行李，对于他们并不方便（到了地铁龙阳路站还需要转乘地铁），上海磁悬浮经营惨淡，每天客流量仅两三千人。以此计算，上海磁悬浮每年收入仅仅为1亿元左右，而其利息费用、运营成本和维修成本每年都高达几亿元。因此，上海磁悬浮每年运营亏损几亿元，更不用说偿还100亿元左右的投资了。

有意思的是，为了扭转上海磁悬浮商业运营的失败，上海市政府在2004年11月25日提出追加投资，计划将磁悬浮线路延长到175公里外的杭州，并于2006年3月获得国务院批准。这一项目如果建设，当时大约需要另外投资350亿元。

把磁悬浮延长到杭州真的能扭转亏损吗？答案不言自明。全球目前尚没有一条商业上成功的磁悬浮线路。上海磁悬浮的100亿投资已经无法收回，将其延伸到杭州后，很可能的结果是新投入的350亿元也覆水难收，亏损更大。所幸，在社会各界的质疑声中，沪杭磁悬浮最终没有开工建设。

由此可见，对于企业而言，技术绝对领先并不一定能够保证企业的成功。因为，如果没有足够的顾客愿意接受和买单，技术再领先也没有意义。也正因如此，很多高新技术例如攀登月球、探索太空等，基本上只能由政府、大学、研究所等非营利机构去研究，而没有企业会去花钱研究。

（二）

营销和创新，究竟哪一个更重要？刚才说到，即使技术上领先全球，但是如果没有足够的顾客愿意接受和买单，企业还是避免不了商业上的失败。反过来，即使没有技术创新，只要企业拥有优秀的营销能力，品牌能够不断地创造顾客和保留顾客，仍然可以百年长青。

以可口可乐为例，还是100多年前的那个饮料，并没有什么创新。在全球品牌排行专业机构Interbrand每年发布的全球100

强品牌排行榜（Interbrand 100 Best Global Brands）中，可口可乐一直保持着全球前三的殊荣。只要顾客喜欢它，没有创新又何尝不可？同样，麦当劳、肯德基、星巴克，这些企业也没有什么高新技术。但是，每天数以万计甚至数以亿计的消费者都离不开它们。在美国纽约市的曼哈顿中城办公区，星巴克几乎已经成为街店，每100米左右就有一家星巴克。然而，即使这样高的密度，仍然无法满足当地众多上班族的巨大需求。每天早餐的时候，几乎每家星巴克咖啡店里都有十个人以上排着长队。

历史上，可口可乐也曾被迫进行创新，并险些遭受重创。20世纪80年代初，可口可乐在饮料市场的领导者地位受到了竞争对手百事可乐的挑战。当时，百事可乐展开了“百事挑战”的营销攻势：在不告知参与者正在拍广告的情况下，请他们品尝没有品牌标志的百事可乐和可口可乐，然后让他们说出哪一种口感好，整个试验过程全部直播。结果几乎每一次试验后，品尝者都认为百事可乐更好喝。在这种情况下，1984年百事可乐推出“百事可乐，新一代的选择”的广告，感染力显得特别强，也使可口可乐感到危机重重。

为了应对百事可乐的攻击，可口可乐公司决定投入巨资开发一种新口味的可乐。经过大量投入，一种新的可口可乐（New Coke）研发出来了。新可乐研制出来之后，可口可乐公司出资进行了大规模口味盲测，全美13个最大城市约20万名消费者参加了测试。结果，55%的品尝者认为新可口可乐的口味胜过了原来的可口可乐，也胜过竞争对手百事可乐。

1985年4月23日，可口可乐公司时任董事长郭思达（Robert Goizueta）在纽约宣布了一项惊人的决定：经过99年的发展，可口可乐公司决定放弃传统配方，原因是现在的消费者偏好口味更甜的饮料。为了迎合这一需要，可口可乐公司决定更改配方调整口味，推出“新可乐”，原配方的可乐将同时停止生产。郭思达当时甚至说，这是可口可乐有史以来做得最有把握的一件事。

然而，事与愿违。新可乐面市后两个月，销量远远低于预期，而公众和瓶装商的抗议和抵制却愈演愈烈。为什么巨资研发的新可乐最后却惨遭失败？因为消费者喝的不仅仅是一种口味，而且是一种情感。可口可乐原来的品牌，给消费者带来的那种情感、那种感觉、那种象征，在新可乐之中都不复存在。有的顾客甚至抗议称可口可乐是美国的象征不能随便改，有的顾客则威胁说将永不再买可口可乐公司的产品，还有许多消费者开始寻找已停产的经典可口可乐。

最终，在新可乐推出第77天后，可口可乐公司不得不重新推出原来的可口可乐，并宣布完全摒弃新可乐。可口可乐花费了上亿美元推出来的新产品，最后以失败收场。

由此可见，只有与市场营销相结合的创新才有意义。任何创新，只有顾客愿意接受和买单，才有意义。如果不是顾客需要的创新，反而有可能将企业拖入泥潭。

营销是企业最核心的竞争力，没有之一

究竟什么是企业最核心的竞争力？2013年3月，我和美国哥伦比亚大学的营销大师诺埃尔·凯普教授一起在《清华管理评论》上联合署名发文，指出：“市场营销是企业最核心的竞争力，也是企业最核心的职能。没有之一。”

这样回答，不是因为我们是营销学教授，而是因为，顾客决定了企业存在的意义。没有顾客，任何企业都将无法生存，因为只有顾客为企业贡献收入和利润，而市场营销正是企业创造并保留顾客的能力。

德鲁克曾说过，“如果我们想了解一个企业是什么，我们必须从它的目的开始。任何企业的目的只有一个有效的定义：创造顾客。顾客决定了企业是什么，并且仅仅只能是顾客，通过愿意为一个商品或服务买单，将经济资源转变为财富，把物品转变为商品”。从这个意义上，可以毫不夸张地说，市场营销是企业最核心的竞争力，也是企业最核心的职能。没有之一。

想想任何一家刚刚创立的小企业，可以没有研发人员，没有财务人员，没有人力资源人员，但唯一不可缺的，就是寻找顾客

和获取收入的营销人员。这些小企业的创业者往往自己就是营销人员，他们努力寻找并服务顾客，因为他们打心底里知道，找到愿意买单的顾客才是企业最关键的任务。

随着企业规模的增长，各个职能部门开始纷纷设立。很多企业在规模变大之后，却忽略了什么是企业最核心的竞争力和职能，因而开始偏离市场和顾客，直至最终衰败。

正因为市场营销是企业最核心的竞争力，没有之一，所以，市场营销不仅仅是营销部门的工作，它还应该是企业老板、董事长、总裁、CEO等亲自负责的事情。

作为美国十大快餐连锁品牌之一，当肯甜甜圈（Dunkin'Donuts，官方译为唐恩都乐）的创始人威廉·罗森伯格（William Rosenberg）有一个非常简单的理念："顾客即老板。"为了找到使其顾客成为"老板"的方法，罗森伯格和妻子从波士顿到洛杉矶，巡回拜访了每一家他们能够找到的甜甜圈店。通过执行罗森伯格的理念，当肯甜甜圈在40个国家开设了7000家分店，每天卖出400万个甜甜圈和270万杯咖啡。

为什么一家大公司的创始人要这么做？其实，这背后的原因和中国古代皇帝微服私访（例如康熙微服下江南）的原因是一样的。正如皇帝需要了解民间疾苦一样，企业家同样需要了解顾客的反馈。为什么不通过组织内部层层下问来了解顾客的反馈？其原因和古代皇帝微服私访也是相同的：信息经过层层传递会失真，更不用说各层官员为了自己脑袋上的乌纱帽会"报喜不报忧"。因此，一个只坐在办公室里而从来不去了解顾客反馈的企业家往往会对市场和顾客失去了解，从而影响其对市场做出优秀的判断和决策。

正因如此，当肯甜甜圈的创始人罗森伯格到每一家当肯甜甜圈店都是微服私访：他把自己当成一个普通的顾客，到每一家店里去尝试自己餐厅的产品和服务。因为只有这样，他才能够发现自己餐厅的产品和服务存在哪些优点、哪些缺点。不仅如此，他还要去竞争对手的餐厅里去吃、去体验一下产品和服务有什么不同，才能够分析自己怎么样才能做得更成功。

对于这一点，大多数企业高管其实很难做到。国内一家非常大的航空公司曾经请我去讲课，当时他们的几位高管非常关切地问我这样一个问题："怎样才能提高我们的产品和服务？"

我当时就反问他们："请问你们每次出差坐的是哪家航空公司的飞机？"

这些高管笑着回答："肥水不流外人田，当然是坐我们自己的飞机了。"

他们显然不知道我为什么这么问。于是我又追问："那请问你们坐的是什么舱位，头等舱还是经济舱？"

这时候他们有些不好意思："因为我们是内部高管，所以坐的是头等舱。"

这时候我笑了。作为企业高管，如果你从来不去体验你的竞争对手的产品有什么优点，如果你从来不去体验自己公司的主要产品经济舱上面有什么缺点的话，请问你能够进一步提高自己公司的产品和服务吗？

营销聚焦于顾客，是企业的基础活动。当营销传递了顾客价值并满足了顾客需求，企业就吸引、保留以及发展了顾客。营销的角色包含了确定机遇、了解顾客需求、理解竞争、开发吸引人的产品和服务以及和潜在顾客沟通价值。当这些任务圆满完成，股东价值就会增长。正如我和全球营销大师、哥伦比亚大学诺埃尔·凯普教授在《写给中国经理人的市场营销学》一书中所说，"创造股东财富不是商业的目的，而是创造顾客价值获得的回馈"。

2001年，在华为公司内刊《华为人》上，有一篇题为"为客户服务是华为存在的理由"的文章，任正非在审稿时，将其改成"为客户服务是华为存在的唯一理由"。十几年来，任正非正如一位虔诚的传教士，在其企业内部不厌其烦地反复用"唯一"这样的词汇来伸张华为的价值主张：以客户为中心，并经过十数年的不懈努力，将此价值观深深植入华为人的心里。

正因如此，华为才能慢慢地从技术落后打败了技术领先的若干跨国巨头：阿尔卡特-朗讯、诺基亚、摩托罗拉等全球巨头，

一个个都落在华为身后。华为公司今天已经成为中国的骄傲。在竞争异常激烈、残酷乃至血腥的全球电信制造业，曾经的行业巨擘的衰落与华为的迅速崛起壮大无不印证着，谁能将“以客户为中心”这样一个普世商业价值观坚持到底，谁就是赢家。

市场营销，永远是企业最核心的竞争力，没有之一。

营销是企业的核心理念

正是由于市场营销的核心地位，它应该成为所有企业的一种核心理念。营销是企业每个员工的责任，它关乎所有人。顾客是公司唯一的收入来源，因此他们也支付每个员工的薪水。德鲁克曾经这样忠告过：“市场营销如此基础，以至于在整个商业活动里它不能被作为一个孤立的功能……它是整个商业活动的核心……从顾客的角度来看，它就是全部的商业活动。因此，考虑到营销的重要和责任，它必须渗透到企业的所有领域。”

首席执行官和高层经理必须负责建立企业的营销理念和相应的战略导向，并以其作为公司的首要推动力。强生公司的詹姆斯·伯克（James Burke）说过，只有首席执行官能使顾客成为公司决策制定的中心。强生公司1982年曾经遇上一个重大产品危机，当时它的旗舰产品泰诺，这个全球最著名的感冒药产品的胶囊被发现有氰化物。大家知道，氰化物是有毒的，可能对人会带来伤害，怎么办?

可以想象，强生的产品在全美国甚至全世界到处分布非常之广。如果全部回收，这势必意味着一个重大的亏损。但是如果不回收，那么强生将会面临在消费者心中丧失信誉的风险。经过深思熟虑，强生公司的首席执行官詹姆斯·伯克先生当时做出了一个大胆的决定，全部回收所有的泰诺胶囊，直到其研发出新的安全包装。

当时，强生公司的回收费用高达2.5亿美元。然而，正是这样的一个承诺，体现了强生公司“以顾客为中心”的理念。在会计报表上，这也许是一个短期的亏损，但是在5年、10年甚至20年的财务报表上，强生公司高达2.5亿美金的回收销账展示了它对顾客的长期投资，泰诺感冒药很快又回到了市场的领导地位，保证了泰诺作为“全球感冒药第一品牌”这样的一个形象在消费者心中屹立不倒。而这正是我们中国大多数企业所缺乏的理念，也是我们所应该学习的。

企业如果能够把市场营销作为一种理念，那么企业就会以外部为重点、为聚焦，而不再以内部为重点、为聚焦。以内部为重要导向的企业，在不同的职能部门当中，它们侧重于争权夺势。销售部门的人可能看不起研发部门的人，觉得研发部门的人智商稍高但是情商很低；研发部门的人也可能看不起销售部门的人，觉得销售部门的人不过是天天陪客户吃饭，智商不高；人力资源部门的人可能看不起所有人，觉得他们都不懂政治，而且是人力资源部才雇了其他所有人；财务部门的人可能也看不起所有人，觉得只有财务部才给其他部门钱。各个部门之间争权夺势，最后必然造成的是这家公司对外、对顾客来说丧失了竞争力。

郭士纳（Louis Gerstner）曾经这样描述他刚刚继任首席执行官时的IBM：“IBM一直以来对顾客需求缺少关注，而是全神贯注于内部政策……官僚式的结构保卫地盘而非促进合作，管理层主持工作而非管理工作。”郭士纳描述了他的一个关键战略决定：“把我们做的所有事转移到顾客身上，把IBM变成一个市场驱动的，而非内部聚焦、过程驱动的公司。”

真正优秀的公司，以市场营销为核心理念的公司，它是以顾客为中心、以外部为导向的。营销导向的企业看得见外部的环境——郭士纳的确理解市场营销的重要意义。营销导向的企业知道顾客永远是企业的核心。市场营销的重点是人——市场营销必须深入了解顾客、竞争对手以及更广阔的环境变量。外部导向的企业知道它目前的产品、服务、流程是过去和现在成功的原因。它也知道当它的外部环境改变时，它的产品、服务、流程也必须改变。外部导向的企业不害怕改变——它知道改变是不可避免的，新机会是它的命脉。同时，外部导向的企业会在新的能力和竞争力上做投资，探索机遇，创造并服务顾客。

所以，市场营销对企业能否拥有外部导向至关重要。市场营销，不仅是企业最核心的竞争力，没有之一，而且应该作为企业

最核心的理念，作为企业的外部导向而存在。



企业最基本的两个职能



营销和创新，哪个更重要（一）



营销和创新，哪个更重要（二）



营销是企业最核心的竞争力，没有之一



营销是企业的核心理念

第3章　以顾客为中心的营销

顾客真的不知道他们想要什么吗

作为科技史上最伟大的创新者和富有远见的商业天才，苹果公司联合创始人史蒂夫·乔布斯有一句名言：“顾客并不知道他们自己想要什么。”

事实果真如此吗？

对于很多创新的产品类别，这句话或许是对的。顾客并不知道如何创新。例如，在电灯、电话、火车、汽车、飞机、计算机等发明诞生之前，大多数人不会想要这些产品，因为这些产品还不存在。因此，福特汽车创始人亨利·福特（Henry Ford）曾经说过：“如果我问顾客想要什么，他们可能会说自己想要一匹快马。”

然而，创新的产品类别毕竟只是商业活动里的极小一部分。在每一次创新的产品类别诞生之后，竞争产品将会大量涌现。这个时候，决定企业胜负的将是顾客的选择。因此，如果企业只重视创新而忽视顾客，就可能犯下严重的错误。换句话说，一家企业如果只重视创新而忽视营销的话，这些创新技术可能根本找不到顾客，企业也就无法发展。

借用PayPal公司创始人、硅谷投资天使彼得·蒂尔（Peter Thiel）最近一本畅销书《从0到1》的说法，如果我们把重大变革性创新看作从0到1，例如从马车到汽车、从邮差到电话、从电话到移动电话、电脑从0到1、飞机从0到1等变革性的全新产品出现时，那么乔布斯“顾客并不知道他们自己想要什么”这句话确实是对的。因为顾客并不会创新。

但是，在人类的商业历史上，这种从0到1的变革性创新只占不到1%的时间，而更多的超过99%的时间，都是从1到无穷大。一家公司如果只做从0到1，它还不够大，它还非常小，它只是做出了一个新产品，还没有被全世界所接受。而在从1到N到无穷大这样的一个过程当中，无数的竞争者会涌现出来，它们会一起来做类似或者相同的一种产品。这个时候，谁的产品能够做得更好，价格更低，能够更令消费者所喜欢，就更加能够被消费者所接受。而如果不能做到这一点，即使这个产品是你的企业发明出来的，最后你的企业仍然可能会失败。

历史上，很多技术创新非常优秀的企业，最后却陷入困境，例如协和号超音速飞机、磁悬浮高速列车等，技术都非常先进，但是其商业化却无法成功，因为没有足够多的顾客愿意为这样的技术创新支付高价。有些技术，即使没有模仿者，但是因为不能获得足够多顾客的接受，也照样失败了。举个最简单的例子，今天大家用的最快的交通工具就是飞机。从北京飞广州，大约需要3个小时的时间，飞行速度是每小时八九百公里。但是早在20世纪60年代，英国和法国两国政府就联合开发了协和号超音速飞机，飞行速度是2000公里/小时。

既然协和号超音速飞机的技术这么领先，为什么我们今天不普及这种超音速飞机？很简单，票价太高。当时普通民航客机从纽约飞伦敦或者巴黎，票价在500美元左右，但是如果坐协和号超音速客机，这个票价就要涨20倍，在1万美元左右。同样地，今天从北京飞广州经济舱票价差不多1500元人民币，如果价格涨20倍，花3万人民币乘坐超音速飞机，可以节约1.5个小时，你飞吗？大多数人不愿意飞了，因为他们的时间没有那么值钱。因此，即使技术非常先进，但是只要顾客不愿意掏钱买单，这样的技术在商业上仍然是失败的。

所以回到乔布斯的这句话，我们看到乔布斯有正确的地方，但是也有错误的地方。乔布斯的错误就在于他忽略了顾客。营销

是以顾客为中心的，而创新是以技术为中心的。如果技术创新被顾客所接受，那么企业就会成功，而如果技术创新无法被顾客所接受，那么企业则无法成功。

乔布斯的这句话，也反映了他毕生的一个哲学，那就是创新大于营销。这样的哲学，影响了乔布斯一生。乔布斯带领苹果公司创造了Mac电脑及操作系统、iPod数字音乐播放器、iTunes网络付费音乐下载系统、iPhone智能手机、iPad平板电脑等数个伟大产品，带来了数次科技行业的革命，也数次改变了人们的生活。正因如此，在2014年美国全国广播公司财经频道（CNBC）评选出的过去25年中最有影响力的商业领袖榜单中，乔布斯名列榜首。这样一个充满创造力的商界奇才，的确让人尊敬，影响深远。

然而，乔布斯创新大于营销这样的一种哲学也给苹果公司包括他本人带来了一些巨大的灾难。用灾难这样一个词来说，一点都不过分，因为这些代价是高达数千亿，甚至是上万亿美元的损失。

第3章　以顾客为中心的营销

顾客真的不知道他们想要什么吗

作为科技史上最伟大的创新者和富有远见的商业天才，苹果公司联合创始人史蒂夫·乔布斯有一句名言：“顾客并不知道他们自己想要什么。”

事实果真如此吗？

对于很多创新的产品类别，这句话或许是对的。顾客并不知道如何创新。例如，在电灯、电话、火车、汽车、飞机、计算机等发明诞生之前，大多数人不会想要这些产品，因为这些产品还不存在。因此，福特汽车创始人亨利·福特（Henry Ford）曾经说过：“如果我问顾客想要什么，他们可能会说自己想要一匹快马。”

然而，创新的产品类别毕竟只是商业活动里的极小一部分。在每一次创新的产品类别诞生之后，竞争产品将会大量涌现。这个时候，决定企业胜负的将是顾客的选择。因此，如果企业只重视创新而忽视顾客，就可能犯下严重的错误。换句话说，一家企业如果只重视创新而忽视营销的话，这些创新技术可能根本找不到顾客，企业也就无法发展。

借用PayPal公司创始人、硅谷投资天使彼得·蒂尔（Peter Thiel）最近一本畅销书《从0到1》的说法，如果我们把重大变革性创新看作从0到1，例如从马车到汽车、从邮差到电话、从电话到移动电话、电脑从0到1、飞机从0到1等变革性的全新产品出现时，那么乔布斯“顾客并不知道他们自己想要什么”这句话确实是对的。因为顾客并不会创新。

但是，在人类的商业历史上，这种从0到1的变革性创新只占不到1%的时间，而更多的超过99%的时间，都是从1到无穷大。一家公司如果只做从0到1，它还不够大，它还非常小，它只是做出了一个新产品，还没有被全世界所接受。而在从1到N到无穷大这样的一个过程当中，无数的竞争者会涌现出来，它们会一起来做类似或者相同的一种产品。这个时候，谁的产品能够做得更好，价格更低，能够更令消费者所喜欢，就更加能够被消费者所接受。而如果不能做到这一点，即使这个产品是你的企业发明出来的，最后你的企业仍然可能会失败。

历史上，很多技术创新非常优秀的企业，最后却陷入困境，例如协和号超音速飞机、磁悬浮高速列车等，技术都非常先进，但是其商业化却无法成功，因为没有足够多的顾客愿意为这样的技术创新支付高价。有些技术，即使没有模仿者，但是因为不能

获得足够多顾客的接受，也照样失败了。举个最简单的例子，今天大家用的最快的交通工具就是飞机。从北京飞广州，大约需要3个小时的时间，飞行速度是每小时八九百公里。但是早在20世纪60年代，英国和法国两国政府就联合开发了协和号超音速飞机，飞行速度是2000公里/小时。

既然协和号超音速飞机的技术这么领先，为什么我们今天不普及这种超音速飞机？很简单，票价太高。当时普通民航客机从纽约飞伦敦或者巴黎，票价在500美元左右，但是如果坐协和号超音速客机，这个票价就要涨20倍，在1万美元左右。同样地，今天从北京飞广州经济舱票价差不多1500元人民币，如果价格涨20倍，花3万人民币乘坐超音速飞机，可以节约1.5个小时，你飞吗？大多数人不愿意飞了，因为他们的时间没有那么值钱。因此，即使技术非常先进，但是只要顾客不愿意掏钱买单，这样的技术在商业上仍然是失败的。

所以回到乔布斯的这句话，我们看到乔布斯有正确的地方，但是也有错误的地方。乔布斯的错误就在于他忽略了顾客。营销是以顾客为中心的，而创新是以技术为中心的。如果技术创新被顾客所接受，那么企业就会成功，而如果技术创新无法被顾客所接受，那么企业则无法成功。

乔布斯的这句话，也反映了他毕生的一个哲学，那就是创新大于营销。这样的哲学，影响了乔布斯一生。乔布斯带领苹果公司创造了Mac电脑及操作系统、iPod数字音乐播放器、iTunes网络付费音乐下载系统、iPhone智能手机、iPad平板电脑等数个伟大产品，带来了数次科技行业的革命，也数次改变了人们的生活。正因如此，在2014年美国全国广播公司财经频道（CNBC）评选出的过去25年中最有影响力的商业领袖榜单中，乔布斯名列榜首。这样一个充满创造力的商界奇才，的确让人尊敬，影响深远。

然而，乔布斯创新大于营销这样的一种哲学也给苹果公司包括他本人带来了一些巨大的灾难。用灾难这样一个词来说，一点都不过分，因为这些代价是高达数千亿，甚至是上万亿美元的损失。

乔布斯之误一：Mac电脑错失市场

2014年7月，我在《哈佛商业评论》中文版上发表了一篇题为“乔布斯之误”的文章。为什么要发表这样的一篇文章？并不是我不尊重乔布斯。事实上，我不仅非常尊重乔布斯，还是苹果公司的忠诚顾客，家里的苹果产品有一大堆（从第一代苹果iPhone手机开始就有）。但是，之所以要写这样的一篇文章，原因就在于我不同意他的观点——顾客真的不知道他们自己想要什么吗？

在这篇文章里，我分析了乔布斯职业生涯当中的三个重大失误。这些失误曾经给苹果公司也给乔布斯本人带来了极大的代价。

乔布斯职业生涯的第一个失误，就是在其职业生涯初期，由于忽视顾客反馈、忽视市场，从而导致其在Lisa电脑和Mac电脑等产品的市场决策上犯过数次严重错误。这些错误曾经让苹果公司一蹶不振，并导致乔布斯被迫离开苹果公司。

1983年，苹果公司推出Lisa这一具有划时代意义的电脑（以乔布斯女儿的名字Lisa命名）。它具有16位的CPU、鼠标、硬盘，以及支持图形用户界面和多任务的操作系统，并且随机捆绑了7个商用软件。然而，由于过于昂贵的价格（当时售价为惊人的9935美元）和缺少软件开发商的支持，苹果的Lisa电脑并没有获得成功。Lisa电脑的余货最终被埋在美国犹他州的垃圾堆填区，该电脑被视为苹果公司历史上最烂的产品之一。

1984年1月，苹果公司推出了著名的麦金塔（Macintosh，简称Mac）电脑，并因其著名的超级碗广告“1984”而获得了世人的瞩目。该广告基于英国著名政治讽刺作家乔治·奥威尔（George Orwell）的反集权主义经典名著《1984》，以此讽刺当

时控制个人电脑市场的大公司IBM，并表达了苹果的理念和目标：让人民而非政府或大公司掌握操纵技术，让计算机变得普通人可及而非控制人的生活。结果，“1984”这个超级碗广告造成了空前的轰动，美国的三大电视网和几十家地方电视台都在超级碗后报道重放了“1984”，还有上百家报纸杂志评论“1984”的现象和影响，这些都为苹果公司及其Mac电脑做了免费广告并赢得了评论家经久不息的掌声。

当时Mac电脑具有非常领先的图形界面操作系统，可以用鼠标操作，而竞争对手IBM PC当时的操作系统是微软公司的DOS命令行纯文本界面，需要输入指令来操作。因此，Mac电脑一经推出即受到市场热捧，人们争相抢购。

然而，好景不长。就在Mac电脑大获成功受到全球赞誉的时候，苹果公司的竞争对手微软公司开始悄悄地模仿它，并很快于1985年也推出了图形界面的操作系统——Windows。尽管Windows技术上不如Mac先进，但是微软公司更加重视市场。

1985年年初，在Mac电脑成功诞生一年之后，乔布斯在接受美国著名媒体《花花公子》杂志的采访时直言：“我们是为自己制作Mac，我们自己决定这个产品到底好不好，不会出去做市场调查。”这样的一句话，就反映出乔布斯“创新大于营销，创新大于市场”的哲学。

但是乔布斯的竞争对手比尔·盖茨正好相反。微软公司在比尔·盖茨的带领之下，尽管其Windows操作系统技术上不如苹果电脑的Mac操作系统，但是更重视市场，因此微软公司和英特尔以及各家PC厂商达成结盟。最后的市场结果是非常残酷无情的。乔布斯和苹果公司很快因为其忽视顾客和市场的哲学而吃了苦头。尽管Mac电脑具有比PC的Windows更领先的图形界面，但却因为高价格和兼容性问题，很快在个人电脑大战中败下阵来。乔布斯也因为这一失败被迫于1985年离开了他亲手创办的苹果公司。而微软的Windows操作系统则在之后的30年里一直占据市场统治地位，直到今天仍然拥有大约90%的全球市场份额。

30年时间（1985~2015年），全球个人电脑操作系统市场，苹果公司因为乔布斯这样的错误而付出的代价到底有多大？大家或可以去计算一下，至少是数千亿甚至是数万亿美元的损失。

乔布斯之误二：拒绝推出小尺寸iPad

1997年，乔布斯重返危机中的苹果公司，并在2000年起成为正式CEO，带领苹果公司开创辉煌的iPod、iPhone、iPad时代。然而，即使在他辉煌的职业生涯晚期，乔布斯及其带领的苹果公司仍然因为忽视顾客反馈、忽视市场调查，从而再次犯下若干严重失误。这些失误导致苹果公司丧失大量市场份额，代价同样高达数千亿美元。

2010年，苹果公司推出iPad平板电脑。这一款定位于智能手机和笔记本电脑之间的跨界产品，很快对科技界带来了革命性的影响，获得了巨大的赞誉和市场成功。然而，iPad并非没有缺点。对于很多商务人士而言，iPad因为缺少键盘、外接口、办公软件等而无法取代笔记本。同时，由于iPad配有一个10英寸的屏幕，机身较重。对于希望在出差途中用iPad浏览网页或进行影音游戏等消遣活动的商旅人士来说，旅行中既要带笔记本，又要带iPad，就有些让人不堪重负。因此，在iPad发布之后不久，就有很多顾客向苹果公司反馈，希望苹果公司能推出一款小尺寸的iPad，以便顾客携带和旅行。

但乔布斯对消费者的抱怨不以为意。2010年，在一次采访中，乔布斯就关于苹果是否会推出7英寸平板电脑的问题，斩钉截铁地回答：“不。它（7英寸的屏幕）是毫无用处的，因为所有的平板电脑用户都已经有智能手机了，所以缩小宝贵的显示屏来做一个能放进口袋里的平板显然是错的。7英寸的平板很鸡肋，因为和智能手机的屏幕相比太大，和iPad相比又太小。”

7英寸的平板电脑有意义吗？对此，我有一个非常好的亲身经历可以说明。2010年夏天，趁出差去参加美国营销协会（AMA）年会的机会，我顺便从美国买回一台苹果公司刚刚发布不久的iPad平板电脑。当时，由于iPad在国内还未上市，而且

即使上市，初期也只有WiFi版供应，因此，我就买了一台高配的3G版iPad，以便我经常出差使用。

回国之后，我做的第一件事情，就是迫不及待跑去联通营业厅，买了一个价格2000元的3G上网卡。把3G上网卡装入我的新iPad后，这台iPad立刻成为我的新宠。我把它放在我的办公包里，带着它全国到处跟我出差。每次在候机厅或者飞机上打开iPad时，总是获得周边乘客羡慕的眼光。

然而，慢慢地我发现了iPad一个巨大的缺点：功能上iPad并不能替代笔记本电脑。因此，在出差路上，我既需要带上我原来的笔记本电脑，同时我还需要带上iPad。这就导致我的办公包比原来更重了。那个时候，我心里就特别渴望苹果公司能够推出一台轻便的小尺寸iPad。

过了一阵时间，我终于因为无法忍受比原来更重的办公包，而决定把这台iPad只放在家里使用。讽刺的是，我最初买的是高配的3G版iPad，但最后却因为不堪重量，只能把它当作WiFi版iPad放在家里使用。我不仅浪费了钱在更贵的iPad上（因为3G版iPad比WiFi版iPad更贵），而且还浪费了联通那个2000元的3G上网卡。

在家里使用这台iPad的时候，大多数时间都是在一天辛苦的工作之后、晚上睡觉之前，我躺在床上休息看些电影或者视频节目。而躺着的时候，手需要在空中举起iPad，时间一长，我的手臂每次都觉得酸痛。有些时候，由于白天工作十分劳累，当我躺在床上看着iPad时，很快就眯上眼睡着了。然而，往往就在这个时候，手里举着的iPad就会掉下来，砸在我的脑门上，把我从睡梦中惊醒。多次被砸醒之后，我最后决定，再也不看iPad了，而改用我的iPhone手机看（虽然iPhone手机屏幕小，但是可以放在眼睛前面看，手不会酸痛，而且更不会被砸醒）。

乔布斯和苹果公司忽视了部分消费者对7英寸平板电脑的强烈需求，竞争对手自然会乘虚而入。三星、谷歌、亚马逊等厂商纷纷开始进入平板电脑市场，并主要聚焦在7英寸平板细分市场。2010年9月，三星推出第一款7英寸平板电脑Galaxy Tab。由于三星的这款7英寸平板电脑重量只有iPad的一半，并且支持Adobe Flash等苹果iPad不支持的功能，其一上市就获得了市场的热烈好评，一周之内销量就高达60万台，让一直被苹果打压的三星终于扬眉吐气。

然而，面对竞争对手的来势汹汹、消费者的抱怨和媒体的质疑，乔布斯在2010年第四季度的财报会议上仍然固执己见：“我们不推出7英寸平板不是因为我们不想降低iPad价格，而是我们认为7英寸的屏幕太小，无法将软件界面尽显无余。作为一家受软件驱动的公司，我们首先考虑的是软件政策。”

忽视顾客反馈和他们对7英寸平板电脑的强烈市场需求，乔布斯的这一错误导致苹果公司丧失大量市场份额。一直到2011年10月乔布斯去世，苹果公司仍然没有推出7英寸平板电脑。根据市场调研公司HS发布的报告，三星、亚马逊、巴诺书店（Barnes&Noble，美国最大的连锁书店）三家公司在2011年就拿下全球平板电脑约20%的市场份额，总出货量约1300多万台。而随着竞争对手在小尺寸平板市场上的突进，苹果iPad的市场份额持续被侵蚀。根据BI Intelligence的调查结果，苹果iPad的市场份额已从2010年第二季度的超过90%一直降至2013年第二季度的28%。

乔布斯在7英寸平板电脑市场上的这一错误决定，一直到其去世一年之后才在其继任者蒂姆·库克（Tim Cook）的手里得到了纠正。2012年10月，苹果公司宣布推出7英寸屏幕的iPad mini。甫一问世，iPad mini就立刻成为苹果所有平板电脑中最受欢迎的产品。相比创新天才乔布斯，库克曾被外界广泛批评为缺乏创新，很多人悲观地认为苹果会随着乔布斯的去世而衰落下去。然而，我认为，这种批评是不公正的。库克或许在创新方面确实不如乔布斯，但他是一个务实的营销者，更加以顾客为中心，懂得倾听顾客的反馈，满足顾客的需求。

乔布斯之误三：大屏iPhone迟到的代价

乔布斯职业生涯的第三个失误，非常有意思，是他最成功的产品，也就是今天给我们每个人的生活带来巨大变化的智能手机iPhone。与他在小屏幕iPad之上所犯的错误类似，乔布斯也一直对iPhone智能手机的屏幕尺寸固执己见。有趣的是，对于iPad，乔布斯拒绝将其屏幕变小，而对于iPhone，乔布斯则拒绝将其屏幕变大。

2007年，乔布斯宣布苹果公司推出iPhone触屏智能手机，一个结合了iPod和手机功能的全新科技产品。由于触屏的伟大创新，iPhone迅速成为智能手机中的革命者，并被誉为“创造了自鼠标以来最具创新意义的用户界面”。苹果公司这样的一个变革性产品带来了很多竞争对手的没落：iPhone挑战了诺基亚、黑莓等当时领先手机品牌的地位，导致二者逐渐走向没落之路。同时，这一手机为苹果公司赢得了巨大的成功：从2007年到2013年，苹果共推出7代iPhone智能手机（iPhone、3G、3GS、4、4S、5、5S），累计销量高达数亿部，成为全球销量最大的智能手机。与此相应，苹果公司的市值也节节攀高，不断创造新纪录：2007年5月30日，苹果市值跨越了1000亿美元的里程碑；2010年5月26日，苹果市值超越了老对手微软，成为全球市值最大的科技公司；2011年8月10日，苹果市值超越埃克森美孚成为全美市值最高的公司；2012年8月17日，苹果市值首次突破6000亿美元，位居全球第一。

苹果iPhone手机的巨大成功自然带来了大批竞争对手。在2007年第一代iPhone手机发布并引领智能手机革命之后，以谷歌为代表的安卓操作系统和以三星为代表的手机制造商等竞争对手便纷纷开始进入触屏智能手机领域。

然而，时代在进步，科技在发展，顾客的需求也在变化。当时，竞争者纷纷开始提供更大屏幕的智能手机，苹果公司却一直坚持不改变屏幕大小：从2007年的第一代iPhone到2010年的iPhone 4，苹果iPhone手机的屏幕尺寸一直保持在3.5英寸。乔布斯数次公开断言：“3.5英寸是最适合人类的屏幕大小，而超过这个最佳尺寸的手机则会鲜有顾客问津。”乔布斯说到做到，直到他2011年10月5日去世为止，苹果公司在他去世当天推出的最后一代手机叫iPhone 4S（关于iPhone 4S的命名，有种说法iPhone 4S是iPhone for Steve Jobs的缩写，以纪念乔布斯去世），屏幕仍然只是小小的3.5英寸。

但是，乔布斯这一次的判断又错了，而且这个错误让苹果付出了惨重的代价，因为三星公司正是迅速抓住了这个机会迎头赶上，从而成为苹果的最大竞争对手，并在智能手机的市场份额上实现了赶超。

2009年，三星推出第一款基于安卓系统的智能手机，当时该款三星手机尚无法和苹果的iPhone手机竞争。2010年，三星在推出7英寸平板电脑Galaxy Tab并掌握了大屏幕技术之后，开始不断把智能手机屏幕做大，并迅速引领了大屏幕智能手机的全球风潮。随后三星更是推出了各种不同配置和不同屏幕大小的智能手机，来满足不同消费者的不同需求。2011年10月，三星推出了屏幕尺寸达5.3英寸的Galaxy Note，上市9个月，销量就突破了1000万部。相反，苹果公司2011年差不多同时推出的iPhone 4S则由于仍然保持4年前的3.5英寸屏幕不变，而让消费者非常失望。

在乔布斯去世之后，面对消费者喜爱大屏幕智能手机愈发高涨的呼声，2012年，新任CEO库克执掌的苹果公司终于将iPhone 5屏幕扩大了。然而，这一次屏幕扩大，仅仅是从3.5英寸到4英寸，苹果iPhone手机的宽度并未变化，只是拉长了一些。而到了2013年，苹果公司推出的最新手机iPhone 5S和5C仍然保持了4英寸的屏幕大小，让众多消费者再次失望。

4英寸的屏幕单独看也许还可以，但和同年发布的三星Galaxy Note II相比，则相形见绌了。大屏幕，不仅可以在网页浏览、电子书阅读、视频观看等方面给消费者带来更好的用户体验，而且在消费者心理上，“大”还代表地位、面子和力量。这一点，在全球各市场都不例外，而在中国市场则尤其明显（中国市场的豪华汽车为什么都要加长，也是类似的消费者心理）。

乔布斯和苹果公司坚持iPhone手机屏幕保持在3.5英寸和4英寸的错误决策使苹果手机的市场份额也大幅缩水。根据市场研究公司Strategy Analytics的报告，到2013年，三星已经占据全世界智能手机市场份额的1/3左右，苹果的市场份额则降到3年来最低水平，只有大约14%，已经失去了其全球智能手机霸主的地位。相应地，苹果市值在2012年超越6000亿美元之后，开始一路走跌。2013年3月5日，苹果市值跌破4000亿美元，蒸发了2000多亿美元，而这距其巅峰时期刚刚过了不到6个月。

倾听顾客声音的力量究竟有多大

2014年9月，在认真倾听顾客声音和分析市场需求之后，库克领导之下的苹果公司终于做出了一个重大决定——推出乔布斯曾经坚决反对的大屏幕iPhone手机。而且，为了更好地满足不同顾客的不同需求，苹果公司一次性推出了4.7英寸的iPhone 6和5.5英寸的iPhone 6 Plus两种不同尺寸的大屏幕手机。

苹果公司的这一改变立刻获得了市场的热烈欢迎。事实上，这一改变体现了库克时代的苹果公司开始更懂得倾听顾客的声音，从而逐渐将乔布斯时期苹果公司“顾客并不知道他们自己想要什么”的傲慢理念转变过来，也因此逐渐找回苹果曾经失去的那些顾客并吸引了更多的新顾客。

苹果iPhone 6大屏幕系列手机一经推出，立刻再度成为最受欢迎的智能手机，在全球市场大获全胜。在2014年的第四季度，iPhone 6系列手机的销量达到7450万部，超过华尔街最乐观的预期数据，也超过三星，再次成为智能手机全球市场的霸主，并首次在中国市场成为市场份额领导者，尽管苹果iPhone 6系列手机的价格远远高于其在中国的竞争对手小米、华为、联想等。在苹果iPhone 6的光芒之下，三星智能手机的全球市场份额则节节败退，2014年第四季度三星公司的财报出现了3年来的首次下降，净利润同比下降27%。

反映在市值上，苹果公司也在2014年第四季度突飞猛进，创下了7000亿美元的新纪录，是当时全球市值第二大企业埃克森美孚的1.7倍。这也是此前其他任何美国公司都没有达到过的里程碑。如果苹果是一个国家的话，其市值将排名全球第20大经济体，超过瑞士。

与前几代iPhone相比，iPhone 6并没有什么变革性新技术，仅仅是扩大了屏幕而已。那么，为什么它却能够带来市场的热烈欢迎，以及苹果公司业绩和市值的突飞猛进？其实，背后的原因很简单，下面这则中国网友编的笑话就能够帮助我们理解这一点。

在iPhone 6之前，由于苹果手机屏幕比三星手机屏幕小，网友曾经编过这样的笑话以嘲笑苹果手机的小屏幕：

> 一天，苹果手机遇见了三星手机。双方互相不服气，决定比一比。
>
> 苹果：“我有指纹扫描。”
>
> 三星：“我屏幕大！”
>
> 苹果：“我有个人语音助理siri。”
>
> 三星：“我屏幕大！”
>
> 苹果：“我有金属外壳。”
>
> 三星：“我屏幕大！”
>
> ……

苹果最后哑口无言，被搞得一点脾气都没有。由此可见，大屏幕对消费者来说有多么重要。

现在好了，苹果公司的iPhone 6屏幕也大了，那请问三星手机还有任何比苹果手机更先进的技术吗？没有。因此，苹果iPhone 6手机改正了前几代iPhone手机“屏幕小”这一最大弱点之后，自然受到市场的热烈欢迎！

iPhone 6的巨大成功，再一次验证了企业倾听顾客声音的重要性！事实上，在乔布斯去世之前的两个月，2011年8月，库克被委任为CEO，当时整个华尔街甚至全球几乎没有任何人看好库克，都觉得这一位继任者在创新上远远不如乔布斯，因此苹果公司会从此开始走下坡路。但是，我们看到的却恰恰相反：库克和整个苹果公司不仅仍然拥有着乔布斯时代的创新精神，而且库克作为新的CEO带来了新的精神——那就是倾听顾客的声音，倾听顾客的反馈。

与乔布斯相比，库克或许在创新上确实不如乔布斯，但是库克远比乔布斯更重视市场。以中国市场为例，最近几年来，库克

多次来到中国，而乔布斯却从来不愿意来到中国。乔布斯每天几乎都只在自己的办公室工作，他不愿意去见顾客、见市场，而库克则会去苹果店里与顾客见面，也会去拜会中国政府领导人。乔布斯认为“顾客并不知道他们自己想要什么”，拒绝倾听顾客关于小尺寸iPad和大屏幕iPhone的建议，而库克则会倾听顾客的声音，推出小尺寸iPad和大屏幕iPhone，以更好地满足顾客的需求。

所以，倾听顾客声音的力量有多大？恐怕，连乔布斯或者华尔街也都没有预期到。自2011年8月接任CEO以来到2014年年底，库克已经让苹果股价的涨幅超过了1倍，其股价从53.74美元上涨至119.35美元，上涨65.61美元，涨幅122%。苹果公司的市值也从2011年年中的3200亿美元左右上涨到2014年年底的7000亿美元！

不可否认，乔布斯是近几十年来全球最伟大的商业领袖。乔布斯及其带领的苹果公司在创新上的执着追求，值得所有企业学习。然而，对于企业来说，创新需要有一个前提，那就是要被顾客所接受。企业是需要赢利的，而利润的唯一来源就是顾客。因此，如果企业只重视创新而忽视顾客，这样的创新将给企业带来巨大的风险：当企业的创新与顾客需求相吻合时，这样的创新才可能成功；反之，如果企业的创新与顾客的需求不吻合，这样的创新不仅不会带来业绩的增长，甚至可能导致企业的失败。

因此所有的企业家、所有的企业都应该记住，创新有一个重要的前提，那就是“顾客是否接受你的创新”。如果顾客接受你的创新，那么恭喜你，你的创新就会拥有很大的市场。这个时候，企业还要警惕接下来发生的事情，即竞争对手的模仿。

对于企业来说，成功的创新总是会带来竞争对手的模仿和赶超，因此，任何企业必须时刻考虑顾客以及竞争。毕竟，当顾客面对着多个竞争品牌提供的产品时，顾客手中掌握着是否购买、购买哪个品牌的选择权，因而他们一定会选择最符合自己需求的产品。因此，对于乔布斯“顾客并不知道他们自己想要什么”的论断，我想再次这样回应：

“顾客或许不知道自己想要什么，但他们一定知道如何选择。”


顾客真的不知道他们想要什么吗


乔布斯之误一：Mac电脑错失市场


乔布斯之误二：拒绝推出小尺寸 iPad


乔布斯之误三：大屏iPhone 迟到的代价


倾听顾客声音的力量究竟有多大

第4章　营销理念的演变

生产导向

在前面的章节里，我强调“营销的本质是吸引顾客和保留顾客”“营销是企业最核心的竞争力，没有之一”，以及“营销要以顾客为中心”等。事实上，我一直倡导企业要拥有以顾客为中心的营销理念。

然而，对于企业来说，“以顾客为中心”的营销理念并不是很容易就能真正做到。所以我们看到，即使是天才如乔布斯，也会认为“顾客并不知道他们自己想要什么”，犯下忽视顾客的错误，从而给苹果公司带来了高达数千亿美元甚至万亿美元的巨大代价。

事实上，在现代商业历史上，营销理念一直处于演变之中。整个营销理念的演变前后已经持续了100多年的时间，从最初的生产导向，到后来的产品导向，再到销售导向，之后才发展到我们提倡的顾客导向，以及最新的社会营销导向。

有意思的是，由于中国的改革开放刚刚30多年时间，因此各种营销理念鱼龙混杂，包括最落后的营销理念和最先进的营销理念，今天在中国都存在。例如，100多年前在美国流行的生产导向，在今天的中国仍然存在。目前中国仍然有大量的企业只会制造，而缺乏品牌营销和技术创新。又如，世界上现在最先进的社会营销导向，在今天的中国也存在。换句话说，中国的企业现状是，既存在全球最先进的营销理念，也存在最落后的营销理念。因此，中国经济要真正实现转型，仍然任重道远。

下面我们来看历史上第一种营销理念——生产导向（Production Concept）。生产导向认为消费者最关心的是产品的价格，因此企业的核心是提高生产效率和降低成本，以提供价格低廉的产品。作为100多年前在美国和其他发达国家流行的一种营销理念，生产导向的存在曾有其积极和重要的意义。

1908年，福特T型车走下生产线，成为生产导向的标志。为什么以福特T型车为代表的生产导向在历史上有其积极的重要意义？事实上，汽车并不是亨利·福特发明的，而是卡尔·本茨（Carl F.Benz）发明的。1886年1月29日，“汽车之父”卡尔·本茨发明了第一辆不用马拉的三轮车（现保存在慕尼黑的汽车博物馆），这一天，也成为人类历史上汽车这一变革性伟大产品的诞生日（正因如此，奔驰汽车的广告口号总是“汽车发明者”）。

1893年，卡尔·本茨研制成功了性能先进的“维克托得亚”牌汽车。然而，尽管该车性能先进，但由于价格高达3875马克，很少有人购买得起，因而成为奔驰公司的滞销品。

因此，虽然卡尔·本茨发明了汽车，但是真正让汽车走入千家万户的却是亨利·福特。在卡尔·本茨发明汽车20多年之后，1908年10月1日，福特T型车终于驶下了工厂的生产线。流水线的生产方式使得福特T型车与以往的汽车相比，生产成本大幅降低。当时，福特T型车的售价只有825美元，而竞争对手同类车型的价格是2000~3000美元。因此，福特T型车意味着以竞争对手同类车型1/3的价格，却能够提供同样质量的车，甚至更好的车，因为流水线可以保证汽车生产质量的稳定。

因此，福特T型车当时一经推出，立刻创造了销量奇迹。第一年，福特T型车的产量就达到10660辆，创下了汽车行业的纪录。到了1921年，T型车的产量已占世界总产量的56.6%。在福特T型车投产的19年里，仅在美国销售就超过1500万辆，带动了整个人类汽车工业的腾飞，而这个销量纪录也保持了将近一个世纪。

由此可见，生产导向在当时无疑是非常先进的。然而，今天来看，生产导向却已经非常落后，早已经被时代远远地淘汰了。为什么？

当时亨利·福特对于其生产的福特T型车有一句非常著名的话：“顾客可以想要任何一种颜色，只要它是黑色的话。”也就是说，福特T型车为顾客提供的只有一种颜色，那就是黑色。

为什么亨利·福特不向所有的顾客提供五颜六色的不同的车呢？显然，他也知道每个人有不同的颜色偏好。但是，如果只用一种颜色，那么生产效率将达到最高，成本将达到最低，价格也可以压到最低。事实上，一开始福特T型车的售价是825美元，随着生产效率的进一步提高以及规模效应，福特T型车的售价后来进一步降到了260美元，从而大大帮助美国的普通家庭进入汽车时代！这确实是一个非常了不起的成就。

但是，在今天看来，生产导向仍然落后了，原因很简单。在今天产品极大丰富的时代，如果只提供一种颜色，就不能最好地满足顾客的需要。事实上，在20世纪20年代中后期，只有一种颜色的福特T型车在创造19年的销量奇迹之后，最后也不得不宣布停产，转而开始生产各种各样颜色的车。因为，亨利·福特当时也意识到，当人们已经有多种选择的时候，如果再只提供一种颜色，那么顾客将会选择有更丰富颜色选择的其他品牌汽车。

在今天的时代，大多数产品都非常丰富，有各种各样的选择可供顾客进行挑选。但是，苹果公司的iPhone手机这么一款非常著名的产品，从2007年第一代iPhone诞生到2010年iPhone 4推出，却一直都只有黑色这一种颜色。为什么？原因是一样的，因为当时iPhone 4手机供不应求，顾客需要排长队购买，在中国市场甚至连黄牛党都出现了。在这种情况下，为了保证生产效率，苹果公司当时只推出黑色这一种颜色。

当然，有很多顾客开始抱怨只有黑色一种颜色不够好看，所以很多人开始给自己的iPhone智能手机戴上手机套。当时，各种各样颜色的手机套一度非常流行，对于苹果手机的渠道零售商来说，它们也都发现卖苹果手机并不怎么赚钱，但是卖苹果手机壳、手机套或者其他的配件更挣钱。正是因为顾客需要有多种颜色的选择，因此，苹果公司在iPhone 4S时代增加了白色，在iPhone 5S时代增加了土豪金色。2015年9月，苹果公司又为刚刚推出来的iPhone 6S增加了玫瑰金色，结果立刻成为最畅销的颜色。

由此可见，以福特T型车为标志的生产导向在100多年以前曾经发挥了重大的作用。但是，到了今天，一种产品如果仍然只提供一种颜色，不考虑顾客的差异化需求，而只考虑生产效率、成本和价格的话，那么就已经不能再适应今天的时代了。

但是，非常遗憾的是，这种落后的生产导向，在今天中国的制造业却仍然大量存在。在我们的珠三角、长三角、渤海三角洲等地区都有大量这样的制造业企业，它们擅长低成本制造，却缺乏品牌和技术创新。根据微笑曲线理论，如果一家企业做的是制造，它所创造的附加值是最低的，而附加值最高的区域，正好集中在价值链的两端——研发（创新）和市场（营销）。作为世界制造大国，中国今天要积极转型成为品牌强国和创新强国，我们仍然任重道远。

第4章　营销理念的演变

生产导向

在前面的章节里，我强调“营销的本质是吸引顾客和保留顾客”“营销是企业最核心的竞争力，没有之一”，以及“营销要以顾客为中心”等。事实上，我一直倡导企业要拥有以顾客为中心的营销理念。

然而，对于企业来说，“以顾客为中心”的营销理念并不是很容易就能真正做到。所以我们看到，即使是天才如乔布斯，也

会认为“顾客并不知道他们自己想要什么”，犯下忽视顾客的错误，从而给苹果公司带来了高达数千亿美元甚至万亿美元的巨大代价。

事实上，在现代商业历史上，营销理念一直处于演变之中。整个营销理念的演变前后已经持续了100多年的时间，从最初的生产导向，到后来的产品导向，再到销售导向，之后才发展到我们提倡的顾客导向，以及最新的社会营销导向。

有意思的是，由于中国的改革开放刚刚30多年时间，因此各种营销理念鱼龙混杂，包括最落后的营销理念和最先进的营销理念，今天在中国都存在。例如，100多年前在美国流行的生产导向，在今天的中国仍然存在。目前中国仍然有大量的企业只会制造，而缺乏品牌营销和技术创新。又如，世界上现在最先进的社会营销导向，在今天的中国也存在。换句话说，中国的企业现状是，既存在全球最先进的营销理念，也存在最落后的营销理念。因此，中国经济要真正实现转型，仍然任重道远。

下面我们来看历史上第一种营销理念——生产导向（Production Concept）。生产导向认为消费者最关心的是产品的价格，因此企业的核心是提高生产效率和降低成本，以提供价格低廉的产品。作为100多年前在美国和其他发达国家流行的一种营销理念，生产导向的存在曾有其积极和重要的意义。

1908年，福特T型车走下生产线，成为生产导向的标志。为什么以福特T型车为代表的生产导向在历史上有其积极的重要意义？事实上，汽车并不是亨利·福特发明的，而是卡尔·本茨（Carl F.Benz）发明的。1886年1月29日，“汽车之父”卡尔·本茨发明了第一辆不用马拉的三轮车（现保存在慕尼黑的汽车博物馆），这一天，也成为人类历史上汽车这一变革性伟大产品的诞生日（正因如此，奔驰汽车的广告口号总是“汽车发明者”）。

1893年，卡尔·本茨研制成功了性能先进的“维克托得亚”牌汽车。然而，尽管该车性能先进，但由于价格高达3875马克，很少有人购买得起，因而成为奔驰公司的滞销品。

因此，虽然卡尔·本茨发明了汽车，但是真正让汽车走入千家万户的却是亨利·福特。在卡尔·本茨发明汽车20多年之后，1908年10月1日，福特T型车终于驶下了工厂的生产线。流水线的生产方式使得福特T型车与以往的汽车相比，生产成本大幅降低。当时，福特T型车的售价只有825美元，而竞争对手同类车型的价格是2000~3000美元。因此，福特T型车意味着以竞争对手同类车型1/3的价格，却能够提供同样质量的车，甚至更好的车，因为流水线可以保证汽车生产质量的稳定。

因此，福特T型车当时一经推出，立刻创造了销量奇迹。第一年，福特T型车的产量就达到10660辆，创下了汽车行业的纪录。到了1921年，T型车的产量已占世界总产量的56.6%。在福特T型车投产的19年里，仅在美国销售就超过1500万辆，带动了整个人类汽车工业的腾飞，而这个销量纪录也保持了将近一个世纪。

由此可见，生产导向在当时无疑是非常先进的。然而，今天来看，生产导向却已经非常落后，早已经被时代远远地淘汰了。为什么?

当时亨利·福特对于其生产的福特T型车有一句非常著名的话：“顾客可以想要任何一种颜色，只要它是黑色的话。”也就是说，福特T型车为顾客提供的只有一种颜色，那就是黑色。

为什么亨利·福特不向所有的顾客提供五颜六色的不同的车呢？显然，他也知道每个人有不同的颜色偏好。但是，如果只用一种颜色，那么生产效率将达到最高，成本将达到最低，价格也可以压到最低。事实上，一开始福特T型车的售价是825美元，随着生产效率的进一步提高以及规模效应，福特T型车的售价后来进一步降到了260美元，从而大大帮助美国的普通家庭进入汽车时代！这确实是一个非常了不起的成就。

但是，在今天看来，生产导向仍然落后了，原因很简单。在今天产品极大丰富的时代，如果只提供一种颜色，就不能最好地满足顾客的需要。事实上，在20世纪20年代中后期，只有一种颜色的福特T型车在创造19年的销量奇迹之后，最后也不得不宣布停产，转而开始生产各种各样颜色的车。因为，亨利·福特当时也意识到，当人们已经有多种选择的时候，如果再只提供一种颜

色，那么顾客将会选择有更丰富颜色选择的其他品牌汽车。

在今天的时代，大多数产品都非常丰富，有各种各样的选择可供顾客进行挑选。但是，苹果公司的iPhone手机这么一款非常著名的产品，从2007年第一代iPhone诞生到2010年iPhone 4推出，却一直都只有黑色这一种颜色。为什么？原因是一样的，因为当时iPhone 4手机供不应求，顾客需要排长队购买，在中国市场甚至连黄牛党都出现了。在这种情况下，为了保证生产效率，苹果公司当时只推出黑色这一种颜色。

当然，有很多顾客开始抱怨只有黑色一种颜色不够好看，所以很多人开始给自己的iPhone智能手机戴上手机套。当时，各种各样颜色的手机套一度非常流行，对于苹果手机的渠道零售商来说，它们也都发现卖苹果手机并不怎么赚钱，但是卖苹果手机壳、手机套或者其他的配件更挣钱。正是因为顾客需要有多种颜色的选择，因此，苹果公司在iPhone 4S时代增加了白色，在iPhone 5S时代增加了土豪金色。2015年9月，苹果公司又为刚刚推出来的iPhone 6S增加了玫瑰金色，结果立刻成为最畅销的颜色。

由此可见，以福特T型车为标志的生产导向在100多年以前曾经发挥了重大的作用。但是，到了今天，一种产品如果仍然只提供一种颜色，不考虑顾客的差异化需求，而只考虑生产效率、成本和价格的话，那么就已经不能再适应今天的时代了。

但是，非常遗憾的是，这种落后的生产导向，在今天中国的制造业却仍然大量存在。在我们的珠三角、长三角、渤海三角洲等地区都有大量这样的制造业企业，它们擅长低成本制造，却缺乏品牌和技术创新。根据微笑曲线理论，如果一家企业做的是制造，它所创造的附加值是最低的，而附加值最高的区域，正好集中在价值链的两端——研发（创新）和市场（营销）。作为世界制造大国，中国今天要积极转型成为品牌强国和创新强国，我们仍然任重道远。

产品导向

在100多年前流行的生产导向逐渐被淘汰之后，历史上产生的第二种营销理念是产品导向（Product Concept）。与生产导向关注生产效率、成本、价格等不同，产品导向关注的是产品的质量和功能。产品导向认为，企业应该致力于生产优质产品，并不断改进，使之日趋完善。

产品导向在今天的中国非常流行。例如，在今天的互联网时代，我们经常听到的“互联网思维”中，就强调“产品要做到极致”。产品导向看起来完美无缺，难道所有的企业不应该把产品做到最好、做到极致吗？

事实上，产品导向具有很大的风险，它也是比较落后的一种营销理念。为什么？顾名思义，产品导向就是以产品或者技术为中心，而不是以顾客为中心。所以，即使产品或者技术可能非常优秀，但是如果它不是顾客想要的，那么该产品就仍然可能无法畅销。

因此，产品导向真正的问题在于其不是聚焦顾客，而是聚焦产品或者技术。在这种情况下，企业很容易犯上我们之前曾经说过的“营销短视症”。犯上“营销短视症”的企业往往只看到了产品，而忽略了顾客购买这个产品的目的所在，忽略了顾客购买产品真正所要满足的深层需要。

在历史上，有大量的企业都因为产品导向而犯上“营销短视症”，从而最终走向没落甚至灭亡。我之前提到过的柯达、摩托罗拉甚至是苹果公司的麦金塔电脑等都曾经犯下这样的错误。

再举一个例子，索尼，这家当年推出Walkman，一手创造出“消费电子公司”概念的公司，曾经多次因为产品技术领先而创造辉煌。在20世纪八九十年代的大学生中，谁能够拥有一台索尼的Walkman，当时价格高达一两千元人民币，那绝对有点富

二代的感觉，比今天拥有一台iPhone 6S更加气派和奢华。然而，索尼却也因为产品导向而屡次犯下致命的错误。

在索尼公司各种失败的产品中，最著名的莫过于其Betamax录像机了。20世纪60年代，在荷兰飞利浦公司研制成功全球首盘盒式录音磁带之后，索尼公司就在此技术上往前推进了一步，于1975年4月16日，率先发布了全球第一台家用录像机系统，其对应的录像带格式叫Betamax。

第二年，也就是1976年，JVC（即杰伟世，又称日本胜利公司）也单独发布了家用录像机系统，其对应的录像带格式叫VHS（Video Home System）。VHS格式与Betamax格式二者有什么区别呢？总体而言，Betamax格式技术比较先进，影像质量比较清晰，体积较小，但其磁带容量也小（录像时间较短），而VHS格式技术比较落后，影像质量比较差，体积大得像一块大砖头，但其磁带容量较大（录像时间较长）。

按道理来说，索尼没有任何理由在这场战争中失败：品牌上，索尼远远强于JVC；质量上，Betamax格式也远远优于VHS格式，而且索尼是第一个推出家用录像机的品牌，拥有领先优势，在JVC推出其VHS录像机时，索尼已卖出大约10万台Betamax格式录像机。因此，一开始，索尼Betamax格式占据了大约80%的市场份额，而JVC的VHS格式则只占据了大约20%的市场份额。

但是，历史的发展非常有意思，最后成功统一市场的居然是JVC的VHS格式，而索尼的Betamax格式却失败了。为什么？原因很简单，索尼当时觉得自己技术非常领先，所以与各个企业合作都不愿意开放技术，也不愿意倾听合作伙伴的建议。JVC则采用开放式的合作策略，虚心地去寻找各种各样的合作机会，以期扩大市场。

这时候，机会来了。20世纪七八十年代，全世界最大的录像机消费市场并非日本，而是美国。当时，美国最主要的电器厂商之一RCA（Radio Corporation of America，美国无线电公司）希望与索尼合作，并建议索尼降低录像带前进速度，以使得录像时间较长。但这一建议遭到了索尼的强烈反对，认为降低录像带前进速度会使得画质损失过于严重。无奈之下，RCA最终决定采用JVC的VHS格式，因为后者虽然影像质量较差，但录像时间较长。

由于RCA采用VHS格式，结果导致VHS格式在美国市场迅速成为主流。好莱坞对录像带的态度，也慢慢由最初的反对（担心电影收入下降）转变为支持（发现录像带可以带来电影下映后的长期额外收入）。当时，美国各地逐渐出现大量的录像带租借小店，基本上都是采用VHS格式录像带，因为VHS格式只需要一盒磁带（Betamax格式却需要两盒磁带）就可以录一部电影，大大方便管理。

慢慢地，VHS格式在市场上开始反败为胜，占据上风。到1984年，只有12家公司采用Betamax格式，但却有40多家公司采用VHS格式。随着JVC及其合作伙伴的共同努力，VHS格式的市场支持度及消费者信任度大大提高，Betamax格式最终不敌VHS格式。1988年，全世界只剩下索尼公司孤家寡人一家生产Betamax格式，最后索尼不得不低下了高傲的头，被迫宣布开始生产VHS格式的录像带，从而宣告VHS格式最终赢得了这场市场战争。

索尼Betamax格式之败，再一次告诉我们，光有产品和技术领先是不足以征服市场的，企业一定要以市场、顾客为中心，而不是以产品、技术为中心。

产品导向的企业往往在设计产品时眼睛向内看（只关心工程师的想法），但却忽略了眼睛向外看的重要性（需要让顾客介入，同时需要考虑竞争对手的情况）。由于产品导向的企业容易患上“营销短视症”，这些企业甚至无法正确定义竞争对手，往往目光过于狭隘（例如，可口可乐认为竞争对手只是百事可乐，过于关注软饮料，结果忽视了咖啡、果汁、茶等相关的饮料市场），从而最后被一种看起来不相关的新产品超越甚至取代了（例如，在中国大陆，可口可乐的大量市场被王老吉凉茶取代）。

销售导向

在生产导向和产品导向之后，历史上出现的第三种营销理念叫作销售导向（Selling Concept，也叫推销导向）。销售导向强调销售人员的销售技巧，认为企业必须主动把产品推销给顾客。

销售导向在今天的中国仍然非常流行。在全国各地机场的书店里，你都会看到各种各样关于销售技巧的畅销书。然而，销售导向也是比较落后的。为什么？因为尽管销售人员的推销技巧可能非常厉害，但是其推销的产品仍然可能无法真正地满足顾客需要。换句话说，销售导向不是从顾客需要出发，而是先有产品再推给顾客，所以顾客接受起来比较困难。此外，销售导向关注的是一次性的交易，而并不关心与顾客的长期关系。

尽管销售导向在今天看来是比较落后的，但是在中国市场，直到现在仍然有大量的企业处于这样的一个阶段。与产品导向容易导致“营销短视症”的危害相比，销售导向则容易导致企业忽视顾客权益甚至欺骗顾客，其危害非常之大。

以保健品行业为例，这是一个迄今为止仍然处于消费者信任危机的行业。究其原因，这与20世纪90年代中国保健品行业的乱象有关。当时，中国的保健品行业有很多著名品牌，如三株口服液、太阳神、中华鳖精等。然而，这些所谓的“著名品牌”却都只是各自风光两三年，之后就迅速倒闭。究其原因，不难发现这些品牌基本上都是采用销售导向的营销理念，主要靠大量的广告迅速成为家喻户晓的全国“著名品牌”，从而销量也迅速领先全国（还记得那些“销量全国第一”的广告吗）。但是，这些“著名品牌”之后往往很快就被媒体或者消费者曝出各种各样的质量问题，品牌开始跌落神坛，销量也开始迅速下跌，甚至最后整个品牌也随之覆灭。

例如，20世纪90年代曾经风靡一时的著名保健品品牌“中华鳖精”，当年号称是从中华鳖身上提取了大量营养物质，配合传统中草药，能够益智健脑，补肾强身。更重要的是，中华鳖精的电视广告请当时屡获冠军的长跑名队“马家军”的教练马俊仁代言（马家军在20世纪90年代创造了王军霞、曲云霞等多位女子中长跑世界冠军）。在广告中，马俊仁宣传他的弟子是喝了鳖精才有那么好的运动成绩。于是，中华鳖精很快就流行全国。

然而，与马家军的昙花一现一样（马家军后来四分五裂，并被曝出兴奋剂丑闻），中华鳖精后来被媒体曝光，所谓的“鳖精”里根本没有什么鳖，不过是合成的糖水而已。当时很多老百姓戏称中华鳖精为“一只王八养活一个厂”。这样的企业能做长久吗？

再以20世纪90年代最著名的保健品品牌三株口服液为例。三株不仅是保健品行业曾经最著名的品牌，而且在中国企业群雄榜上，也曾经是一个响当当的名字。

1994年，吴炳新在山东济南以30万元人民币为原始资金创立三株。当时三株口服液的广告口号是“有病治病，无病保健”，也就是说三株口服液几乎可以给任何人喝：如果有病，喝它可以治病；如果没病，喝它可以保健。这样的广告口号确实非常吸引人。更重要的是，吴炳新深谙当时的广告策略，他决定采用“农村包围城市”战略，在全国各大乡村公路上做刷墙广告。通过这种最低价却又非常有效的广告方式（刷墙广告），三株口服液迅速成为全国家喻户晓的著名品牌。

之后，三株迅速创造出中国保健品行业最辉煌的历史！从1994至1996年的短短三年间，三株销售额从1个多亿跃至80亿元；虽然一开始注册资金只有30万元，但是到1997年年底时三株的净资产达到惊人的48亿元。最高峰时期，三株全国有数百个子公司，员工总数达到15万人，构成了一个庞大的商业帝国。

然而，刚刚攀上商业帝国顶峰不久，三株却很快就轰然倒塌。1999年3月，三株的数百个子公司以及几乎所有的工作站和办事处全部关闭。可谓是成也火箭速度，败也火箭速度！

三株的火箭式失败究竟是什么原因呢？

1996年6月，湖南常德有一位退休老人买了八盒三株口服液。然而，在喝完这八盒三株口服液之后，老人却去世了。当时，老人家属立刻向三株公司提出索赔。但是，财大气粗的三株公司拒绝赔偿，坚持认为是老人自身健康问题。无奈之下，老人的家

属一张状纸将三株公司告上法院。

1998年3月，湖南常德中级人民法院判三株一审败诉，并要求三株赔偿死者家属。在媒体的轰炸之下，这个判决结果一夜之间引发了三株口服液的销售地震。1998年4月，三株口服液的销售额从上年同期的几亿元急剧下降至几百万元，三株陷入巨大灾难之中。

这样的结果其实很好理解，当媒体大幅报道“八瓶三株喝死一位老汉”之后，还有任何消费者敢买它吗？消费者都是不愿意去冒风险的，在判决出来之前，三株口服液的销售都已经开始迅速下跌。而等到判决出来之后，三株整个庞大商业帝国就此迅速倒闭，全国15万销售员工也几乎消失殆尽。

三株火箭式失败的教训无疑是今天所有的中国企业应该吸取的。尽管一年之后（1999年3月）湖南省高级人民法院终审判决三株胜诉，然而此时的三株帝国已经陷入瘫痪状态，回天无力。当时财大气粗的吴炳新无论如何也想不到，让整个三株商业帝国坍塌的居然是一个弱小的老汉。事实上，不管老汉之死是不是三株口服液的质量事故所致，但三株公司面对死者家属时那种忽视消费者权益的傲慢态度已经注定了三株覆灭的命运。

事实上，在当时的中国保健品行业，大多数企业都是这样的销售导向：产品质量水平低，虚假广告满天飞。这样的结果导致国内保健品行业几乎全军覆没，并使得国内保健品行业面临整体信用危机，迄今都未能恢复。由此可见，重视推销与销售但忽视顾客利益的“销售导向”危害极大！

除了保健品行业外，20世纪90年代中后期众多鼎鼎大名的央视标王都曾因为销售导向而有过类似的命运。所谓央视标王，即在中央电视台每年的广告竞标中出价最高的企业。1994年11月，在首届中央电视台广告竞标中，来自山东的“孔府宴酒”以3079万元获得1995年的“央视标王”桂冠。当时，“喝孔府宴酒，做天下文章”的广告口号一夜之间让这家名不见经传的企业成为家喻户晓的著名酒类品牌。央视标王自此之后成为各家企业成名的快捷路径，导致央视标王金额快速上涨。第二年，同样来自山东的“秦池酒”以6700万元成为1996年央视标王。第三年，“秦池酒”更以3.2亿元的惊人高价蝉联1997年“央视标王”桂冠。

然而，这些曾经风光一时的标王，不论是1995年的标王“孔府宴酒”，还是1996年与1997年的双标王“秦池酒”，抑或是之后最为知名的1998年标王“爱多VCD”，却都有着类似的“火箭式成功、火箭式失败”的历程，短时间内通过广告成为家喻户晓的品牌，大获成功，但很快却又轰然倒塌。为什么？下面，我们不妨以历史上最著名的央视标王“爱多VCD”为案例来看看，为什么很多央视标王都迅速成功，却又迅速失败。

1995年，刚刚26岁的胡志标在广东中山创立了爱多VCD。之所以起名“爱多”，据说是因为当时他喜爱张学友的流行歌曲“每天爱你多一点”。当时，VCD这样一个新产品刚刚诞生不久（第一台VCD于1993年在安徽合肥诞生，由当时安徽人姜万勐与美籍华人孙燕生合作，根据美国当时的MPEG视频解压缩技术制造而成，取名“万燕”VCD），胡志标从中看到了VCD走入千家万户的巨大商机，于是立刻决定投身到该行业之中。

在当时的VCD行业里，除了万燕是第一台VCD的制造者之外，还有众多的模仿厂商。那么，爱多VCD靠什么脱颖而出？胡志标确实有过人的商业天赋，尤其是在广告策略上。

1995年11月，胡志标在广东省当时最大的报纸《羊城晚报》上连续一个月刊出只有“爱多……”两个字的整版广告，在广东消费者心中造成强烈的悬念。“爱多”到底是什么？全广东省人的胃口几乎都被吊了起来。结果，一个月之后谜底公布时，刚刚问世的“爱多VCD”立刻成为广东省家喻户晓的品牌，并迅速打开市场。

1996年，不满足于广东市场，爱多开始迅速迈向全国。爱多运用类似的广告策略，于1996年11月以450万元的高价邀请成龙为爱多VCD拍摄广告和代言，并以8200万元的价格获得1997年中央电视台天气预报后的一个广告位（1997年的标王被当时的秦池酒以3.2亿元疯狂高价获得）。一时之间，“爱多VCD，好功夫！”的广告口号响遍全国各地，爱多立刻成为全国性知名品

牌！爱多VCD的销量也大幅增长，并在1997年4月荣获国家统计局颁发的“全国城市市场占有率第一”。

随着爱多的崛起，全国上百家VCD品牌纷纷开始以低价来抢占市场。胡志标下决心要将它们消灭在萌芽状态，于是在1997年年初突然宣布大降价，将VCD的价格首次拉下2000元大关，定价为1997元，并将该价格与1997年“香港回归”巧妙地联系起来进行炒作。同时，胡志标对“央视标王”一直志在必得。1997年11月，胡志标以2.1亿元的价格如愿以偿拿下1998年“央视标王”的桂冠，当时年少轻狂的他笑称“好便宜”！

然而，就在标王爱多“我们一直在努力”的广告口号家喻户晓、品牌知名度如日中天之后，爱多却从此开始走上了下坡路。为什么？原因很简单。当时，行业竞争已经接近白热化，众多VCD厂商纷纷以低价吸引消费者。为了消灭众多低价竞争对手，爱多1997年就开始的低价竞争虽然收到了一定的效果（当时全国有数百家中小VCD厂商倒闭），但是“杀敌一千，自损八百”，爱多当时自己的利润率和现金流也受到了严重挑战。此时，本已无须进一步增加知名度的爱多为了“标王”的虚名再度付出了巨额成本，使得爱多本就紧张的资金链更加紧张。

1998年，资金周转已经困难的爱多再次犯下一个错误，即开始建设全国爱多连锁店。胡志标希望自建渠道的想法不错，但是在缺乏资金的情况下，他挪用了供应商和经销商的大量货款去建设爱多全国连锁店，最后因此埋下了爱多倒闭的导火索，也为自己带来了牢狱之灾。

1999年3月，对爱多成为全国名牌居功至伟的第一家媒体《羊城晚报》意外地登出了爱多的另外一个股东陈天南的《律师声明》（爱多股份组成中，胡志标与陈天南各占45%，爱多工厂当地的中山市东升镇益隆村占10%）。这则声明发出的爱多内部出事的信号立刻引起了被爱多拖欠货款的众多供应商和经销商的关注。当时，供应商和经销商纷纷赶至爱多总部，并根据爱多的广告语，打出了“爱多一直在努力赖账，我们一直在努力讨账”的标语围攻爱多总部。爱多的资金链在围攻之下终于断裂。2000年，胡志标被判入狱20年（2006年，胡志标提前假释出狱），昔日的标王结局之惨，令人不胜唏嘘。

爱多最终倒闭的原因究竟是什么？为什么孔府宴酒、秦池酒、爱多VCD这些标王最终都遭遇“火箭式失败”（此外，2003年的标王熊猫手机也倒闭）？当时，市场上、媒体上甚至一度有这样的一个传闻，任何一家企业只要当上标王，那么它的命运可能就要走下坡路。当然，科学上并不存在这样的必然规律。那么，这些品牌知名度高的标王失败的原因究竟是什么？为什么三株、太阳神、中华鳖精等其他品牌也是广告做得好，品牌知名度高，却都遭遇同样的“火箭式失败”？

其实，背后的道理很简单。管理学上有一个著名的“木桶效应”（Cannikin Law，也称木桶原理、短板理论）。该理论由美国著名管理学家劳伦斯·彼得（Laurence J.Peter）提出，认为一个木桶能够装多少水取决于最短的板，而非最长的板。如果我们把爱多VCD的品牌知名度看作其长板，但是其质量、顾客满意度、顾客忠诚度这些板却都还比较短，因此爱多仍然无法真正地迈上一个新的台阶。这个理论就能够解释为什么很多企业广告做得好，品牌知名度高，但却只能风光两三年，到最后仍然无法基业长青，甚至迅速覆灭。

在互联网技术高度发达的今天，我们仍然看到有大量的企业虽然言必称“互联网思维”，却拿着风险投资的钱，十个亿、几十个亿地疯狂烧钱，大幅地做广告，从这一点上来看其实这些企业跟20世纪90年代末的三株口服液、爱多VCD等并没有太大的差别。

例如，在团购行业，自2010年中国出现第一家团购网站以后，众多团购网站纷纷成立，在2011年8月最高峰时全国共有5000多家团购网站。当时，各家网站都纷纷烧钱大做广告，一时之内风光无限。然而，时至今日，经过惨烈的“千团大战”，仅仅剩下美团、大众点评、百度糯米3家巨头等少数团购网站（近日，美团和大众点评已经合并），死亡率超过95%。

因此，即便是这些拥有“互联网思维”的互联网企业，如果不以顾客为中心，而只是以短期销售为导向，大多数这样的企业最后仍然无法基业长青，甚至逃脱不了覆灭的命运。

顾客导向

在今天看来，前面介绍的生产导向、产品导向和销售导向这三种营销理念都比较落后，在发达国家已经基本被淘汰。然而，在中国今天的商业现实当中，这些导向又仍然都广泛存在。因此，中国企业要转型，仍然有很长的路要走。

在这里，我向所有企业推荐的营销理念是顾客导向（Customer Concept，也叫市场导向）。顾客导向认为，企业应该以顾客（市场）为中心，根据顾客的需要，去开发相应的产品和服务，并通过整合营销的方式，为顾客提供价值、满意和长期关系。顾名思义，顾客导向以顾客为中心，这和全球管理学之父彼得·德鲁克所说的“企业的根本目的是创造顾客”在理念上是一致的。

顾客导向的整个流程在某种程度上看起来和销售导向非常类似，但是二者的方向是相反的。销售导向是先有产品，再推销给顾客，而顾客导向是先分析顾客到底想要什么样的产品，再把这种产品设计出来，最后通过整合营销的方式提供给顾客。所以，二者看起来差不多，但是方向截然相反。

在以顾客为导向的营销实践当中，企业需要做到三个关键点：第一，企业要为顾客创造价值；第二，企业要为顾客提供满意；第三，企业要为顾客创造忠诚（长期关系）。

第一，价值之所以重要，在于顾客一般来说总是会选择对他们最具价值的产品或者服务，特别是初次购买。简单来说，价值等于产品或者服务为顾客提供的利益除以它的价格，也就是我们通常所说的性价比。价值营销策略是企业扩大市场份额最有效的策略。全世界大多数公司的成功都是采用这样的价值营销策略。例如，我们非常熟知的亚马逊，美国第二大零售企业好市多，以及《财富》500强榜单之首、全球最大的零售企业沃尔玛等，都是采用价值营销策略。由此可见，提供顾客价值对企业至关重要。

第二，企业要想成功，还要在为顾客提供价值的基础上，进一步创造顾客满意。为什么？研究表明，顾客满意与否决定了顾客是否会重复购买。顾客在初次消费时，通常会比较理性地根据性价比来决定是否购买。但是，所有的顾客都有偷懒的天性。如果每一次购物决策都需要消费者认认真真看产品信息标签，那么购物将成为非常累的一个过程（那样的话，一次超市购物可能就需要花3个小时）。因此，在顾客的购买决策过程中，如果顾客对上一次购买过的产品或者服务感到满意，他们往往就会迅速做出重复购买的决策（想一想消费者在超市里买一罐可口可乐或者加多宝凉茶的情景，是不是很多消费者基本上都是直接扔进购物车里，根本没有认真看它的产品或价格信息？甚至即使价格涨了五分钱，很多消费者也根本没有注意到）。相反，如果顾客对上一次购买过的产品或者服务感到不满意，他们就会重新寻找其他的替代产品或者服务。由此可见，顾客满意对企业保留顾客非常重要。

第三，企业要想长期成功，还要在为顾客提供价值和满意的基础上，创造顾客忠诚（长期关系）。研究表明，企业获得新顾客的成本是获得老顾客的5倍。例如，在信用卡行业，所有的信用卡公司都希望扩大持卡顾客基础，通常都会想方设法去找很多新的用户来申请信用卡。其中，最常用的办法之一就是新学期开始时，银行去大学校园摆摊，鼓励大学生申请一个学生信用卡。为了鼓励大学生申请自己的信用卡，很多银行往往都会赠送各种礼品。据统计，获得一位信用卡新顾客的平均成本在中国大陆是100元人民币左右，在美国则是100美元左右，这无疑是很高的成本。然而，如果是一位老顾客，通常在信用卡有效期即将到来的时候，信用卡公司会立刻给这位持卡顾客寄来一张新的信用卡，只要激活就可以继续使用。这个时候，信用卡公司还需要寄奖品吗？不需要了。由此可见，企业维持老顾客的成本要远远低于获得新顾客的成本。

总之，我向所有企业重点推荐的营销理念是顾客导向。在以顾客为导向的营销实践当中，企业要为顾客创造价值、满意和忠诚（长期关系）。在下一章里，我会详细为大家讲述企业如何做到以顾客为中心的营销，如何为顾客创造价值、满意和忠诚。

社会营销导向

随着社会和经济的快速发展，环境、人口、健康等社会问题开始凸显。例如，中国的环境污染今天已经触目惊心，空气、水、土壤都问题重重，其导致的代价之高已经不可估计。单以雾霾为例，我在清华的同事、经济学家李宏彬教授发表在美国《国家科学院学报》的一项研究指出，空气污染使中国北方居民寿命平均缩短5.5年，并且提高了肺癌、心脏病和中风的发病率。而雾霾的形成和加重，则和中国汽油品质较差有关。因此，社会对中国石油加工企业如中石化、中石油等难免有众多批评。又如，随着消费者生活水平的提高，肥胖问题开始困扰中国人的健康，超重或者肥胖的人越来越多。同样，不健康饮食的提供者如麦当劳餐厅等也会招来众多的批评。

正因为这些社会问题的出现，近年来一种新的营销理念出现了：社会营销导向（Societal Marketing Concept）。与顾客导向强调企业要以顾客为中心相比，社会营销导向强调企业不仅仅要以顾客为中心，同时还应该关注企业的社会责任，关注社会大众的福利，并为社会做出积极的贡献。

事实上，除了上述的石油业、快餐业之外，还有不少行业都面临着比较严重的社会问题。以烟草行业为例，在2014年所有央企的财务数据中，中国烟草总公司以1649.40亿元的利润收入名列榜首。然而，烟草业的负面作用显而易见。根据中国控制吸烟协会的数据，目前我国烟民数已超过3亿，并有7.4亿人正在受到二手烟危害，每年有120万人死于烟草相关疾病（到2030年，每年的死亡数字可能上升到300万以上）。

类似地，酒类行业的负面作用也非常明显：消费者喝酒之后去驾驶车就会带来危险。如果企业只是一味地去扩大市场，结果带来了社会上大量的酒后驾驶事件，那么这些酒类企业无疑也有一定的责任。因此，优秀的企业要懂得用社会营销来倡导理性的消费，同时也提升自己的企业形象。

全球著名的啤酒品牌百威（Budweiser）就曾经做过一个非常成功的社会营销公益广告，来倡导所有的消费者“不要酒后开车”。在该公益广告当中，百威请来了美国著名的NBC电视台脱口秀主持人杰·雷诺（Jay Leno）代言。在画面中，杰·雷诺开着一辆豪华的小跑车，行驶在山间优美的公路上，非常享受。然而，最后的结果却因为他酒后开车而非常不幸。在广告画面的末尾，屏幕一片漆黑，只有非常惨烈的汽车出事故的撞击声。通过这样的一个公益广告，百威在提醒所有的消费者，喝酒可以，但是一定要负责任，不能酒后开车。

再以化妆品、护肤品行业为例，今天很多的化妆品、护肤品等要用动物进行试验，这无疑会涉及商业伦理。此外，在服装业，皮草受到很多女性消费者的欢迎，但却也招致大量的动物保护组织的批评。所以，优秀的企业一定要采用社会营销导向这样的营销理念。

护肤品行业的著名品牌The Body Shop（美体小铺）在社会营销上就做得非常成功。不仅它的绿色品牌标志（Logo）能够给人环保的第一印象，同时The Body Shop一直倡导自然、环保，坚持不使用动物测试，并透过公平贸易购买天然原材料，积极践行保护地球、捍卫人权等。无疑，The Body Shop这样的品牌文化非常符合我们今天社会的环保原则，也是所有消费者希望看到的。因此，尽管护肤品行业品牌众多、竞争激烈，尽管The Body Shop的价格要比竞争品牌贵一些，但是正因为其倡导自然、环保的品牌形象非常符合消费者的喜好，所以The Body Shop反而脱颖而出，非常成功。今天，The Body Shop零售业务遍布全球55个国家，商店数目超过2200家。

反过来，如果企业不注意社会营销，最后可能导致企业品牌口碑很差，财务上也可能代价非常之大。例如，2010年，中国最大的出口企业富士康曾经发生过非常惨痛的多起员工跳楼自杀事件。当时，在短短几个月的时间里，有十几名富士康员工接连跳楼自杀。员工接连跳楼事件给富士康公司带来了极大的压力，受到了中国消费者、政府、媒体等的大量批评。由于富士康是苹果公司的代工厂商，苹果公司在美国也受到了极大的压力。当时，美国一些主流媒体包括《纽约时报》、ABC电视台等，都纷纷

公开谴责苹果公司在选择代工厂商时标准不够高。在中国，全社会也都把矛头对准富士康，谴责它是血汗工厂。

面临社会对富士康“血汗工厂”的批评，富士康及其母公司鸿海集团股价大跌。2010年5月25日，据台湾《工商时报》报道，鸿海集团总市值单日蒸发913亿元。无奈之下，富士康当时被迫道歉并宣布涨工资。2010年5月26日，据中央电视台报道，富士康集团董事长兼总裁郭台铭对接连出现的员工跳楼自杀事件表示道歉。2010年6月7日，富士康宣布增加深圳地区生产线员工的薪酬及工资，将经考核合格的一线员工的基本薪酬及工资由1200元调升至每月2000元，升幅达66%。之后，全国各地的富士康也陆续宣布类似的涨工资政策。

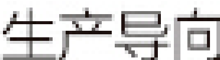
对于很多企业白领来说，每个月工资涨大约1000元人民币，可能觉得没什么。但是，对于富士康这样一家有着120多万员工的公司来说，这是一个极大的成本：每个人每个月工资增加1000元，一年差不多12000元，120万员工就是100多亿元。当时，在富士康2010年的财务报表上，就因为员工工资费用增加了100多亿元，立刻导致其当年亏损。而且，工资一旦涨上去了，是无法再往下调的，这也意味着从此富士康每年都要增加100多亿元的成本。

类似的例子，2011年7月，味千拉面遭遇了“骨汤门”丑闻。当时，有媒体报道称，味千拉面的汤底是使用廉价粉料及其他速食调料制成，并非广告所宣传的用猪骨熬制而成，同时味千拉面也夸大了其汤底的营养价值。一时之内，全国哗然，很多消费者表示再也不去味千拉面吃其招牌骨汤面了。2011年11月底，上海工商部门对味千拉面涉嫌虚假宣传给出定论，处罚20万元。“骨汤门”事件后果可想而知，味千拉面不仅业绩大降，股价也从2011年7月最高的18港元，一路下跌至2012年2月的8.25港元，股价折损过半，半年之内总市值缩水超过80亿港元。

在今天的互联网时代，口碑的传播比以往任何时代都更加容易，口碑对企业的重要性也比以往更加重要：一个负面口碑，可能就足以让企业倾家荡产；相反，一个正面口碑，则可能给企业带来极大的市场回报。例如，2008年5月，四川汶川地区发生了一次大地震，当时加多宝公司（产品是王老吉凉茶）在2008年5月18日中央电视台《爱的奉献》抗震救灾大型募捐活动现场宣布捐赠1亿元人民币，顿时成为全国焦点。很快，“要捐就捐一个亿，要喝就喝王老吉”的口号在互联网上盛行，导致王老吉凉茶销量大增。

到底加多宝的王老吉凉茶销售额因此增加了多少？我们可以做一个简单的财务比较，2007年加多宝的王老吉凉茶销售额不到50亿元人民币，而2008年它的销售额大约是120亿元人民币，也就是说仅仅一年之内加多宝的销售额就增长了70多亿元人民币，这绝对是超乎常规的。因此，唯一的一个解释就是全国人民感谢加多宝的慈善捐款，所以多喝了70亿元人民币的凉茶！

由此可见，企业的社会营销也可为企业带来极大的收益。当然，我并不提倡企业做慈善的时候一定去考虑后面的商业利益。但是，加多宝这样的一个例子告诉我们，当一个企业在社会上有非常正面的口碑时，企业本身可以获得进一步发展甚至腾飞的动力。




销售导向


顾客导向


社会营销导向

第5章　营销如何做到以顾客为中心

价值营销

(一)

在第4章中，我说到以顾客为中心的营销理念需要做到三个关键点，其中第一个关键点就是价值。价值之所以重要，在于顾客一般来说总是会选择对他们最具价值的产品或者服务，特别是初次购买。那么，如何为顾客创造价值，不妨看下面的公式：

$$\text{价值}=\frac{\text{产品或服务为顾客提供的利益}}{\text{价格}}$$

很显然，价值等于产品或者服务为顾客提供的利益除以它的价格，简单来说就是我们通常听到的性价比。因此，企业要提高产品或服务的价值，最简单的方法有三种：第一，提高产品或服务的质量；第二，降低产品或者服务的价格；第三，提高产品或服务质量，同时降低价格。（当然，企业还可以有其他方法，例如同时提高质量和价格，但是质量提高的幅度更大；或者同时降低质量和价格，但是价格降低的幅度更大。）

举一个著名的例子，2008年1月，苹果公司发布了全新超薄笔记本电脑MacBook Air。当时，乔布斯只带了一个牛皮纸信封就走上了发布会现场。全场观众在鼓掌的同时不免有一点失望，一个薄薄的信封里能有什么新产品吗？等到乔布斯从牛皮纸信封里把笔记本电脑抽出来的时候，全场欢声雷动。谁也想不到，能够有一家企业把笔记本电脑做到这么薄，薄到可以放到一个牛皮纸信封里。

在后来苹果公司推广MacBook Air这一全新超薄笔记本电脑时，其著名电视广告就只有一个简单的画面：一台笔记本电脑从牛皮纸信封里抽出来。无须任何明星代言，苹果公司的这个广告传递了一个非常独特的信息：MacBook Air是全世界最薄的笔记本电脑。

那么，如何让顾客感知到MacBook Air这一全新超薄笔记本电脑的价值？根据“价值=产品或服务为顾客提供的利益/价格”这一公式，MacBook Air至少在“薄”这个利益维度上，比竞争对手的产品更加优秀。笔记本电脑薄，也就意味着重量轻，这对经常出差的商务顾客来说非常重要。

价格上，当时MacBook Air的全球定价是1399美元（不含税，不同国家税费不同），与竞争对手产品的价格相比，是一个较为适中的价格（当时联想类似的X系列ThinkPad超薄笔记本电脑定价约为15000元人民币）。质量上比竞争对手优秀（最薄的笔记本电脑），而价格仅是中等，这就是我们通常说的价值营销策略。

价值营销策略是企业扩大市场份额最有效的策略。全世界大多数公司的成功都是采用这样的价值营销策略。例如，我们非常熟知的亚马逊，美国第二大零售企业好市多，以及《财富》500强榜单之首、全球最大的零售企业沃尔玛等，都是采用价值营销策略。由此可见价值营销对企业的重要性。

再举苹果公司另外一个更加著名的产品为例，那就是今天改变了我们所有人生活的智能手机iPhone。大多数人可能不知道，虽然苹果公司的iPhone手机今天是全球销量最大的智能手机，累计销量高达数亿部，但是却并非一开始就这么成功。

2007年1月，苹果公司举行产品发布会，乔布斯宣布推出苹果变革性的iPhone智能手机，定价599美元（8GB），并于2007年6月29号正式发售。

令人意外的是，iPhone手机正式发售两个月多之后，2007年9月5日，苹果公司突然宣布iPhone手机降价1/3到399美元。在不到3个月时间内产品突然降价1/3，这在苹果公司iPhone这个著名产品的历史上只发生过这么一次。第二天，2007年9月6日，乔布斯在苹果公司网站上刊登了一封致全体iPhone顾客的公开信，对降价一事表示歉意，并承诺对已买过iPhone的老顾客做出补偿（提供价值100美元的产品优惠）。

苹果的突然大幅降价使得当时整个华尔街一片哗然，几乎所有的华尔街公司都纷纷降低苹果股价预期。为什么？原因很简

单，苹果公司不到3个月就大幅降价，说明iPhone手机的销售并不理想。

其实，在2007年1月苹果宣布即将推出iPhone时，所有的华尔街公司对苹果就一直心怀疑虑：苹果原来是一家以电脑和iPod音乐播放器为主要产品的公司，从来没有独立做过手机，而当时的手机业市场老大是诺基亚，智能手机业的老大则是黑莓，谁也不知道苹果能否成功挑战这两家公司。因此，当苹果不到3个月就大幅降价，这给了所有人一个信号，那就是苹果iPhone手机的销量并不好，所以华尔街纷纷调降苹果的股价预期。

尽管华尔街不看好苹果，但是这一次降价却让乔布斯和苹果公司看到了希望，为什么？因为他们看到了iPhone价格降低之后市场需求大幅上升（显然，这符合经济学的基本规律）。乔布斯觉得399美元的价格仍然太高，阻碍了苹果iPhone手机市场份额的进一步上升。因此，为了进一步刺激需求，2008年，苹果公司推出第二代iPhone手机（iPhone 3G）时，乔布斯宣布将第二代iPhone手机价格进一步降为199美元，也就是比第一代iPhone手机的399美元再降50%。

当然，199美元这么低的一个价格也许已经接近成本价，甚至是低于成本价，需要运营商补贴。所以苹果公司当时找到美国第二大的移动运营商AT&T（美国电话电报公司）达成独家销售协议，即只允许AT&T来销售苹果的iPhone手机，但是AT&T必须为消费者提供购机补贴，以199美元的价格将第二代iPhone手机提供给消费者。

那么，为什么AT&T愿意提供补贴？很简单，因为AT&T希望靠苹果公司的iPhone这一款明星产品来吸引消费者，从而打败其竞争对手（美国最大的移动运营商Verizon公司等）。同时，AT&T希望靠iPhone这一款明星产品，把顾客长期留住。换句话说，消费者如果希望以199美元的优惠价格购买iPhone手机，他们需要与AT&T签订长达两年的在网协议。在美国的移动电信市场上，大多数美国消费者都习惯了与运营商签订长期协议，以能够用优惠价格来购买高价手机。

iPhone手机从一开始的599美元定价，到后来不到3个月降价1/3到399美元，第二年又降价50%到199美元，由此可见，苹果公司逐渐从一开始的高价策略转变到价值营销策略。为什么？原因很简单，一开始599美元的高价并不符合美国消费者的消费习惯（在美国，消费者通常喜欢和运营商签订两年左右的长期在网协议，以能够用优惠价格来购买高价手机。而高档手机的运营商补贴价通常都是199美元、99美元或者甚至0美元购机）。因此，为了积极扩大市场份额，苹果公司采用了价值营销策略。

直到今天，苹果公司iPhone手机在美国市场的定价策略仍然如此，一直保持着其非常有竞争力的价值营销策略。2015年9月，苹果公司发布最新的iPhone 6S手机，其定价仍然只是199美元（两年合约价），而如果你愿意买上一代的iPhone 6，则只需要99美元（两年合约价）；如果你愿意买再上一代的iPhone 5S手机，则可以享受0美元购机（两年合约价）。正是靠着这样的价值营销策略，iPhone手机在美国逐渐成为市场份额第一的占有者并一直保持至今。由此可见，苹果公司iPhone手机的巨大成功，并不简简单单只是靠它产品的优秀，同时还要归功于苹果公司在定价策略上采用了极其重要的价值营销策略。

（二）

同样的iPhone手机，来到中国市场后却是一波三折。2009年，iPhone手机行货第一次进入中国大陆市场，当时其独家销售合作伙伴是中国联通。然而，就在iPhone手机的销售上，中国联通曾经吃了一个大教训。

2009年1月7日，中国工业和信息化部将国内第三代移动通信（3G）牌照发放给重组后的中国三大运营商，中国移动获得TD-SCDMA牌照，中国电信获得CDMA 2000牌照，而中国联通则获得WCDMA牌照。

这对中国联通无疑是个好消息，因为WCDMA是全球最主流的3G模式。因此，3G牌照的发放，为中国联通提供了千载难逢的发展机会。其中，中国联通最主要的策略之一便是和苹果公司进行合作谈判，引进全球最畅销的苹果iPhone智能手机（当时，苹果iPhone手机只支持WCDMA 3G模式）。

很明显，中国联通意欲在3G这个新的起点上，借助苹果iPhone手机打一场翻身仗。事实上，在美国市场，无线网络运营商AT&T成为苹果公司的独家合作伙伴后，苹果iPhone手机已为AT&T带来超过500万的新用户和超过100亿美元的收入，甚至有人说，是苹果iPhone拯救了AT&T。

2009年10月，中国联通正式作为苹果公司在中国大陆的唯一合作伙伴，开始引进销售苹果iPhone 3GS智能手机。为了吸引高端用户，特别是将中国移动的高端客户吸引过来，中国联通花了大量的费用进行宣传和推广。在北京，几乎是一夜之间，当时所有的公共汽车站的广告都换成了中国联通推广苹果iPhone 3GS智能手机的广告“闻名，不如见面”。在公共汽车车身、机场、电视等其他媒体上，中国联通推广苹果iPhone 3GS智能手机的广告也是铺天盖地。

然而，尽管中国联通对苹果iPhone 3GS智能手机进行了大量的广告推广，中国联通的iPhone 3GS手机一推出却只有5000人左右预约，根本达不到苹果iPhone 3GS手机在美国市场一推出就有几十万人预约的火爆销售程度。在此后的半年多时间里，联通版的iPhone 3GS手机销量始终平平。

是中国人不喜欢苹果iPhone 3GS手机吗？当然不是。事实上，问题出在中国联通对iPhone 3GS手机的高定价。当时，联通版的16G苹果iPhone 3GS裸机价高达5880元人民币，远远高于水货苹果手机大约5000元的价格，而联通版苹果iPhone 3GS手机的质量却比水货苹果手机差，因为当时联通版的行货iPhone 3GS智能手机没有WiFi无线上网功能（当时，国家政策要求所有移动设备必须兼容中国的无线上网标准WAPI后才可以加WiFi，结果苹果iPhone手机由于不兼容WAPI，就只能去掉WiFi功能）。因此，联通版iPhone 3GS手机甚至被全国网友戏称为“阉割版的iPhone手机”。

结果可想而知：中国联通花了大量费用对苹果iPhone 3GS手机进行市场教育和推广，但是消费者却大都选择购买水货苹果iPhone 3GS手机，而不是购买联通版苹果iPhone 3GS手机。据中国联通内部人士透露，到2010年4月底，虽然中国联通辛辛苦苦推广了大半年时间，中国联通的苹果iPhone 3GS智能手机销量却不足30万部。要知道，2009年10月，中国联通和苹果公司签订了销售200万部iPhone 3GS的协议，大量的库存积压了中国联通巨额的资金。

由此可见，价值营销非常重要。即使对于iPhone手机这样非常优秀的产品，如果定价太高，无法为顾客提供足够的价值，仍然也会失败。体会到价值营销的重要性后，中国联通终于吸取了教训。2010年9月，中国联通再次和苹果公司合作，开始引进销售最新的苹果iPhone 4智能手机。这一次，中国联通在定价策略上学聪明了：如果顾客选择286元/月的套餐，只要顾客预存5880元，就可以0元购机，而预存的5880元将作为通信服务费分24个月返回给顾客。

试想，如果中国联通换一种定价策略，将iPhone 4手机定价为5880元，然后24个月的套餐内通信服务费免费，效果会相同吗？

从数学、经济学、会计学、金融学等学科的角度来说，二者没有任何区别。难道不是吗？数学上，我们都知道下面的等式是成立的：

0元（手机）+5880元（通信服务费）
=5880元（手机）+0元（通信服务费）

但是，从消费者心理学的角度出发，二者有极大的不同。对于一部价值5880元的苹果iPhone 4手机，如果消费者可以0元购机，那么消费者获得的交易效用将非常大，因此对消费者将具有极大的吸引力！相反，如果是通信服务费免费，由于消费者对每个月的通信服务费没有明确的参考价格，消费者感知到的交易效用将小得多，从而对消费者的吸引力也小得多。

此外，0元购机的定价策略还符合了中国的特殊国情！在中国，手机是商务沟通的最主要工具，因此通信服务费通常可以由单位报销，而购买手机的费用则不能报销。因此，当中国联通的定价策略是0元购机（手机免费）时，消费者预存5880元得到的发票是“通信服务费”，这对很多单位的财务制度来说是可以报销的。而如果中国联通的定价策略是5880元购机（通信服务费免费）时，消费者预存5880元得到的发票将是“手机”，这对大多数单位的财务制度来说都是无法报销的。

你或许会说，你的单位无法一次性报销5880元“通信服务费”。不用担心！中国联通给消费者提供了第二个方案，即每个月给顾客开245元的“通信服务费”发票，可以连续开24个月。这下子，单位报销它的难度大大减小了吧？

正是依靠0元购机的定价策略，2010年9月，在中国联通开始销售苹果iPhone 4智能手机三天之内，中国联通就卖出去近30万部手机，超过了之前2009年10月到2010年4月半年多时间里iPhone 3GS的总销量。

此后，联通版iPhone 4手机持续畅销近一年时间。在很多城市，消费者预约购买联通版iPhone 4手机后，甚至需要等待一两个月。正是从与苹果iPhone 4手机的这次成功合作开始，中国联通的3G用户数开始迅速增长，在3G用户方面成功挑战了中国移动的霸主地位。

因此，从联通公司销售iPhone 3GS的失败和iPhone 4手机的巨大成功中，我们可以再一次看到价值营销的重要性。

第5章　营销如何做到以顾客为中心

价值营销

（一）

在第4章中，我说到以顾客为中心的营销理念需要做到三个关键点，其中第一个关键点就是价值。价值之所以重要，在于顾客一般来说总是会选择对他们最具价值的产品或者服务，特别是初次购买。那么，如何为顾客创造价值，不妨看下面的公式：

$$价值=\frac{产品或服务为顾客提供的利益}{价格}$$

很显然，价值等于产品或者服务为顾客提供的利益除以它的价格，简单来说就是我们通常听到的性价比。因此，企业要提高产品或服务的价值，最简单的方法有三种：第一，提高产品或服务的质量；第二，降低产品或者服务的价格；第三，提高产品或服务质量，同时降低价格。（当然，企业还可以有其他方法，例如同时提高质量和价格，但是质量提高的幅度更大；或者同时降低质量和价格，但是价格降低的幅度更大。）

举一个著名的例子，2008年1月，苹果公司发布了全新超薄笔记本电脑MacBook Air。当时，乔布斯只带了一个牛皮纸信封就走上了发布会现场。全场观众在鼓掌的同时不免有一点失望，一个薄薄的信封里能有什么新产品吗？等到乔布斯从牛皮纸信封里把笔记本电脑抽出来的时候，全场欢声雷动。谁也想不到，能够有一家企业把笔记本电脑做到这么薄，薄到可以放到一个牛皮纸信封里。

在后来苹果公司推广MacBook Air这一全新超薄笔记本电脑时，其著名电视广告就只有一个简单的画面：一台笔记本电脑从牛皮纸信封里抽出来。无须任何明星代言，苹果公司的这个广告传递了一个非常独特的信息：MacBook Air是全世界最薄的笔记本电脑。

那么，如何让顾客感知到MacBook Air这一全新超薄笔记本电脑的价值？根据“价值=产品或服务为顾客提供的利益/价格”这一公式，MacBook Air至少在“薄”这个利益维度上，比竞争对手的产品更加优秀。笔记本电脑薄，也就意味着重量轻，这对经常出差的商务顾客来说非常重要。

价格上，当时MacBook Air的全球定价是1399美元（不含税，不同国家税费不同），与竞争对手产品的价格相比，是一个

较为适中的价格（当时联想类似的X系列ThinkPad超薄笔记本电脑定价约为15000元人民币）。质量上比竞争对手优秀（最薄的笔记本电脑），而价格仅是中等，这就是我们通常说的价值营销策略。

价值营销策略是企业扩大市场份额最有效的策略。全世界大多数公司的成功都是采用这样的价值营销策略。例如，我们非常熟知的亚马逊，美国第二大零售企业好市多，以及《财富》500强榜单之首、全球最大的零售企业沃尔玛等，都是采用价值营销策略。由此可见价值营销对企业的重要性。

再举苹果公司另外一个更加著名的产品为例，那就是今天改变了我们所有人生活的智能手机iPhone。大多数人可能不知道，虽然苹果公司的iPhone手机今天是全球销量最大的智能手机，累计销量高达数亿部，但是却并非一开始就这么成功。

2007年1月，苹果公司举行产品发布会，乔布斯宣布推出苹果变革性的iPhone智能手机，定价599美元（8GB），并于2007年6月29号正式发售。

令人意外的是，iPhone手机正式发售两个月多之后，2007年9月5日，苹果公司突然宣布iPhone手机降价1/3到399美元。在不到3个月时间内产品突然降价1/3，这在苹果公司iPhone这个著名产品的历史上只发生过这么一次。第二天，2007年9月6日，乔布斯在苹果公司网站上刊登了一封致全体iPhone顾客的公开信，对降价一事表示歉意，并承诺对已买过iPhone的老顾客做出补偿（提供价值100美元的产品优惠）。

苹果的突然大幅降价使得当时整个华尔街一片哗然，几乎所有的华尔街公司都纷纷降低苹果股价预期。为什么？原因很简单，苹果公司不到3个月就大幅降价，说明iPhone手机的销售并不理想。

其实，在2007年1月苹果宣布即将推出iPhone时，所有的华尔街公司对苹果就一直心怀疑虑：苹果原来是一家以电脑和iPod音乐播放器为主要产品的公司，从来没有独立做过手机，而当时的手机业市场老大是诺基亚，智能手机业的老大则是黑莓，谁也不知道苹果能否成功挑战这两家公司。因此，当苹果不到3个月就大幅降价，这给了所有人一个信号，那就是苹果iPhone手机的销量并不好，所以华尔街纷纷调降苹果的股价预期。

尽管华尔街不看好苹果，但是这一次降价却让乔布斯和苹果公司看到了希望，为什么？因为他们看到了iPhone价格降低之后市场需求大幅上升（显然，这符合经济学的基本规律）。乔布斯觉得399美元的价格仍然太高，阻碍了苹果iPhone手机市场份额的进一步上升。因此，为了进一步刺激需求，2008年，苹果公司推出第二代iPhone手机（iPhone 3G）时，乔布斯宣布将第二代iPhone手机价格进一步降为199美元，也就是比第一代iPhone手机的399美元再降50%。

当然，199美元这么低的一个价格也许已经接近成本价，甚至是低于成本价，需要运营商补贴。所以苹果公司当时找到美国第二大的移动运营商AT&T（美国电话电报公司）达成独家销售协议，即只允许AT&T来销售苹果的iPhone手机，但是AT&T必须为消费者提供购机补贴，以199美元的价格将第二代iPhone手机提供给消费者。

那么，为什么AT&T愿意提供补贴？很简单，因为AT&T希望靠苹果公司的iPhone这一款明星产品来吸引消费者，从而打败其竞争对手（美国最大的移动运营商Verizon公司等）。同时，AT&T希望靠iPhone这一款明星产品，把顾客长期留住。换句话说，消费者如果希望以199美元的优惠价格购买iPhone手机，他们需要与AT&T签订长达两年的在网协议。在美国的移动电信市场上，大多数美国消费者都习惯了与运营商签订长期协议，以能够用优惠价格来购买高价手机。

iPhone手机从一开始的599美元定价，到后来不到3个月降价1/3到399美元，第二年又降价50%到199美元，由此可见，苹果公司逐渐从一开始的高价策略转变到价值营销策略。为什么？原因很简单，一开始599美元的高价并不符合美国消费者的消费习惯（在美国，消费者通常喜欢和运营商签订两年左右的长期在网协议，以能够用优惠价格来购买高价手机。而高档手机的运营商补贴价通常都是199美元、99美元或者甚至0美元购机）。因此，为了积极扩大市场份额，苹果公司采用了价值营销策略。

直到今天，苹果公司iPhone手机在美国市场的定价策略仍然如此，一直保持着其非常有竞争力的价值营销策略。2015年9

月，苹果公司发布最新的iPhone 6S手机，其定价仍然只是199美元（两年合约价），而如果你愿意买上一代的iPhone 6，则只需要99美元（两年合约价）；如果你愿意买再上一代的iPhone 5S手机，则可以享受0美元购机（两年合约价）。正是靠着这样的价值营销策略，iPhone手机在美国逐渐成为市场份额第一的占有者并一直保持至今。由此可见，苹果公司iPhone手机的巨大成功，并不简简单单只是靠它产品的优秀，同时还要归功于苹果公司在定价策略上采用了极其重要的价值营销策略。

（二）

同样的iPhone手机，来到中国市场后却是一波三折。2009年，iPhone手机行货第一次进入中国大陆市场，当时其独家销售合作伙伴是中国联通。然而，就在iPhone手机的销售上，中国联通曾经吃了一个大教训。

2009年1月7日，中国工业和信息化部将国内第三代移动通信（3G）牌照发放给重组后的中国三大运营商，中国移动获得TD-SCDMA牌照，中国电信获得CDMA 2000牌照，而中国联通则获得WCDMA牌照。

这对中国联通无疑是个好消息，因为WCDMA是全球最主流的3G模式。因此，3G牌照的发放，为中国联通提供了千载难逢的发展机会。其中，中国联通最主要的策略之一便是和苹果公司进行合作谈判，引进全球最畅销的苹果iPhone智能手机（当时，苹果iPhone手机只支持WCDMA 3G模式）。

很明显，中国联通意欲在3G这个新的起点上，借助苹果iPhone手机打一场翻身仗。事实上，在美国市场，无线网络运营商AT&T成为苹果公司的独家合作伙伴后，苹果iPhone手机已为AT&T带来超过500万的新用户和超过100亿美元的收入，甚至有人说，是苹果iPhone拯救了AT&T。

2009年10月，中国联通正式作为苹果公司在中国大陆的唯一合作伙伴，开始引进销售苹果iPhone 3GS智能手机。为了吸引高端用户，特别是将中国移动的高端客户吸引过来，中国联通花了大量的费用进行宣传和推广。在北京，几乎是一夜之间，当时所有的公共汽车站的广告都换成了中国联通推广苹果iPhone 3GS智能手机的广告“闻名，不如见面”。在公共汽车车身、机场、电视等其他媒体上，中国联通推广苹果iPhone 3GS智能手机的广告也是铺天盖地。

然而，尽管中国联通对苹果iPhone 3GS智能手机进行了大量的广告推广，中国联通的iPhone 3GS手机一推出却只有5000人左右预约，根本达不到苹果iPhone 3GS手机在美国市场一推出就有几十万人预约的火爆销售程度。在此后的半年多时间里，联通版的iPhone 3GS手机销量始终平平。

是中国人不喜欢苹果iPhone 3GS手机吗？当然不是。事实上，问题出在中国联通对iPhone 3GS手机的高定价。当时，联通版的16G苹果iPhone 3GS裸机价高达5880元人民币，远远高于水货苹果手机大约5000元的价格，而联通版苹果iPhone 3GS手机的质量却比水货苹果手机差，因为当时联通版的行货iPhone 3GS智能手机没有WiFi无线上网功能（当时，国家政策要求所有移动设备必须兼容中国的无线上网标准WAPI后才可以加WiFi，结果苹果iPhone手机由于不兼容WAPI，就只能去掉WiFi功能）。因此，联通版iPhone 3GS手机甚至被全国网友戏称为“阉割版的iPhone手机”。

结果可想而知：中国联通花了大量费用对苹果iPhone 3GS手机进行市场教育和推广，但是消费者却大都选择购买水货苹果iPhone 3GS手机，而不是购买联通版苹果iPhone 3GS手机。据中国联通内部人士透露，到2010年4月底，虽然中国联通辛辛苦苦推广了大半年时间，中国联通的苹果iPhone 3GS智能手机销量却不足30万部。要知道，2009年10月，中国联通和苹果公司签订了销售200万部iPhone 3GS的协议，大量的库存积压了中国联通巨额的资金。

由此可见，价值营销非常重要。即使对于iPhone手机这样非常优秀的产品，如果定价太高，无法为顾客提供足够的价值，仍然也会失败。体会到价值营销的重要性后，中国联通终于吸取了教训。2010年9月，中国联通再次和苹果公司合作，开始引进销售最新的苹果iPhone 4智能手机。这一次，中国联通在定价策略上学聪明了：如果顾客选择286元/月的套餐，只要顾客预存5880元，就可以0元购机，而预存的5880元将作为通信服务费分24个月返回给顾客。

试想，如果中国联通换一种定价策略，将iPhone 4手机定价为5880元，然后24个月的套餐内通信服务费免费，效果会相同

吗？

从数学、经济学、会计学、金融学等学科的角度来说，二者没有任何区别。难道不是吗？数学上，我们都知道下面的等式是成立的：

0元（手机）+5880元（通信服务费）
=5880元（手机）+0元（通信服务费）

但是，从消费者心理学的角度出发，二者有极大的不同。对于一部价值5880元的苹果iPhone 4手机，如果消费者可以0元购机，那么消费者获得的交易效用将非常大，因此对消费者将具有极大的吸引力！相反，如果是通信服务费免费，由于消费者对每个月的通信服务费没有明确的参考价格，消费者感知到的交易效用将小得多，从而对消费者的吸引力也小得多。

此外，0元购机的定价策略还符合了中国的特殊国情！在中国，手机是商务沟通的最主要工具，因此通信服务费通常可以由单位报销，而购买手机的费用则不能报销。因此，当中国联通的定价策略是0元购机（手机免费）时，消费者预存5880元得到的发票是“通信服务费”，这对很多单位的财务制度来说是可以报销的。而如果中国联通的定价策略是5880元购机（通信服务费免费）时，消费者预存5880元得到的发票将是“手机”，这对大多数单位的财务制度来说都是无法报销的。

你或许会说，你的单位无法一次性报销5880元“通信服务费”。不用担心！中国联通给消费者提供了第二个方案，即每个月给顾客开245元的“通信服务费”发票，可以连续开24个月。这下子，单位报销它的难度大大减小了吧？

正是依靠0元购机的定价策略，2010年9月，在中国联通开始销售苹果iPhone 4智能手机三天之内，中国联通就卖出去近30万部手机，超过了之前2009年10月到2010年4月半年多时间里iPhone 3GS的总销量。

此后，联通版iPhone 4手机持续畅销近一年时间。在很多城市，消费者预约购买联通版iPhone 4手机后，甚至需要等待一两个月。正是从与苹果iPhone 4手机的这次成功合作开始，中国联通的3G用户数开始迅速增长，在3G用户方面成功挑战了中国移动的霸主地位。

因此，从联通公司销售iPhone 3GS的失败和iPhone 4手机的巨大成功中，我们可以再一次看到价值营销的重要性。

创造顾客满意

以顾客为中心的营销理念需要做到三个关键点，其中，第一个关键点是价值，第二个关键点则是满意。顾客满意对企业至关重要。为什么？研究表明，顾客满意与否决定了顾客是否会重复购买；同时，顾客满意还是企业利润长期正相关的唯一变量。换句话说，只有顾客满意了，企业才能够长期获得正的利润；如果顾客一旦不满意，那么顾客就会用脚投票，开始选择竞争对手的产品了。因此，顾客满意对企业的重要性再怎么说都不为过。

既然顾客满意这么重要，那么如何才能提高顾客满意？研究表明，顾客满意取决于企业为顾客提供的价值以及顾客自身的预期：

如果价值≥预期，那么顾客就会满意；
如果价值<预期，那么顾客就会不满意。

以美国的航空业为例。在美国航空业，竞争非常激烈，航空公司众多，既有美利坚航空（American Airlines）、联合航空（United Airlines）、达美航空（Delta Airlines）等大型航空公司，也有西南航空（Southwest Airlines）、捷蓝航空（JetBlue Airways）等很多廉价航空公司。由于廉价航空公司的竞争，几乎所有的大型航空公司都被迫大幅削减成本。21世纪

初，在美国的国内航班上，大多数航空公司为了削减成本都已不再提供免费午餐或者晚餐。如果乘客希望吃饭，则需要自己花钱购买（这就和中国的火车一样，乘客想就餐是要自己花钱买盒饭的）。

面对整个行业的激烈竞争，当时美国著名的大型航空公司之一大陆航空（Continental Airlines）就在考虑是否继续提供免费餐食。如果大陆航空继续免费提供午餐和晚餐，顾客肯定会比较满意（因为大多数航空公司都已不再提供免费餐食）。但是，这么做的话，对于一家大型航空公司来说，成本也很高：一份餐食仅以一二十美元计算的话，每年几千万名的乘客量，就需要几亿美元的成本。怎么办？到底要不要继续提供免费的餐食？一边是顾客满意度，另外一边则是成本。

经过大量的深思熟虑，大陆航空最终决定继续保持免费的餐食。那么，面临其他航空公司的低成本竞争，如何应对？大陆航空决定，重新聚焦商务乘客。

原来，大陆航空经过大量的市场研究发现，航空市场上乘客可以分为两种：一种是商务乘客，他们是为单位因公出差，其旅行费用是可以报销的；另外一种则是家庭乘客，他们是为了家庭的旅游度假而出去玩的，自己承担旅行费用。很显然，与家庭乘客对价格比较敏感不同，商务乘客对机票价格不太敏感（反正单位可以报销），而由于经常出差的原因，他们对服务则非常敏感。举个例子，如果你为公司出差，请问你是否愿意买最便宜的廉价航空公司的机票？一般不愿意，因为最便宜的票价往往也意味着不好的时刻（例如早上6：30起飞）或者不太方便的机场（例如北京的南苑机场）。假想是早上6：30起飞的航班，虽然比别的航班便宜一些，但那意味着你凌晨4点左右就要起床，4：30就要出发，以便5：30赶到机场办理登机手续。很显然，大多数人不愿意为单位那么省钱，反正一般来说单位的出差政策是经济舱机票都可以报销。

于是，在发现了商务乘客对服务敏感而对价格不太敏感的特点之后，大陆航空决定把目标市场聚焦于商务乘客，并决定继续保持免费的餐食。这对商务乘客具有极大的吸引力。设想一下，面对提供免费餐食的大陆航空公司（票价高20美元左右，以覆盖它提供免费餐食的成本），以及不提供免费餐食的其他航空公司（票价低20美元左右），请问商务乘客会选择哪一家航空公司？反正机票可以报销，大陆航空公司航班上可以免费吃一顿饭，而其他航空公司航班上没有免费餐食，还得自掏腰包买一个三明治，冷冰冰的并不好吃（该三明治的费用还往往无法报销）。所以，面对众多航空公司，如果航班时刻差不多，即使大陆航空的票价高20美元左右，大多数商务乘客仍然更喜欢选择提供免费餐食的大陆航空公司。

在决定继续提供免费餐食之后，大陆航空公司同时推出了一系列广告，其著名广告语“Work Hard，Fly Right”（努力工作，正确飞行）直击商务旅客的心坎：我为公司那么努力工作，出差甚至连补贴都没有，有些时候周末也在飞，那我这么辛苦工作，为什么还要买最便宜的机票？也许我应该对自己好一点，选择一家正确（服务好）的航空公司。

有趣的是，大陆航空的这一系列广告在强调其“Work Hard，Fly Right”（努力工作，正确飞行）的广告语之外，也一直借其独家继续提供免费餐食的事实嘲笑其他航空公司。在其中一个题为“云彩”的广告中，画面显示在其他航空公司的航班上，乘客由于肚子饿，看见窗外的云彩时就开始幻想为比萨饼、炸鸡腿等食物，结果乘客更加难受，饿得直流口水甚至咬领带。在广告末尾，大陆航空公司自豪地告诉消费者，只有大陆航空公司仍然为乘客提供免费的午餐和晚餐。可以想象，大陆航空公司这一系列广告推出来之后，在全美国引起了商务乘客的共鸣，非常成功。

在之后的连续几年时间里，大陆航空公司的顾客满意度大幅提高，业绩也大幅上涨，并且获得多个航空业荣誉。2007年，大陆航空公司连续第四年被《财富》杂志评为全球最受推崇航空公司之一。同时，大陆航空公司也被《财富》杂志评为2007年度美国航空业最受推崇航空公司第一名。此外，美国大陆航空公司多次获得“最佳北美航空公司”，以及连续第五年获得“最佳商务/公务舱”等荣誉。

创造顾客忠诚

（一）

以顾客为中心的营销导向要做到三个关键点：第一是价值，第二是满意，第三是忠诚（长期关系）。顾客忠诚是所有公司都梦寐以求的。研究表明，企业获得新顾客的成本是获得老顾客的5倍。由此可见，创造和维持顾客忠诚对企业至关重要。

全世界在创造和维持顾客忠诚度上最优秀的行业之一仍然是航空业。1981年5月1日，为了应对日益激烈的行业竞争，美国当时最大的航空公司美利坚航空推出了全球航空业第一个顾客忠诚度计划（Loyalty Programs）AAdvantage（简称AA）。这个顾客忠诚度计划很快就被同行其他竞争对手所模仿。仅仅一星期之内，其竞争对手美国联合航空公司也立刻推出了顾客忠诚度计划Mileage Plus。之后，美国达美航空公司也在同一年推出了顾客忠诚度计划。随后，世界上几乎所有的航空公司都有了自己的顾客忠诚度计划。航空公司的顾客忠诚度计划也被认为是民航史上最成功的市场创新活动。

20世纪90年代后期，为了与国内竞争对手竞争，方便乘客在全球转机以及在多家航空公司之间累积里程，美国各大航空公司纷纷带头成立全球航空联盟。1997年，美国联合航空带头成立了全球第一个航空联盟“星空联盟”（Star Alliance，北欧航空、泰国国际航空、加拿大航空、汉莎航空等为创始会员）。1999年，美利坚航空则带头成立了“寰宇一家”（One World，英国航空、国泰航空、澳洲航空等为创始会员）。2000年，达美航空也带头成立了天合联盟（Sky Team，法国航空、墨西哥国际航空、大韩航空等为创始会员）。在中国国内的航空公司里，目前中国国际航空和深圳航空均已加入“星空联盟”，而中国南方航空、中国东方航空和厦门航空均已加入“天合联盟”。

随着顾客忠诚度计划在航空业的流行，酒店业迅速开始模仿并推出各自的顾客忠诚度计划。1983年1月，美国假日酒店（Holiday Inn）在酒店业里首家推出其顾客忠诚度计划。1983年11月，万豪酒店（Marriott）也紧跟着推出其顾客忠诚度计划……到了今天，全世界几乎各行各业都可以看到顾客忠诚度计划。例如，在今天的中国，如果你去一家百货商场购物，收银台的服务员通常都会问你：“有没有会员卡/贵宾卡？”如果你没有的话，服务员往往还会积极推荐你办理会员卡，以积攒积分和获取奖励。甚至，即使是去中国很多大街小巷的足疗店、理发店、美容店，你一进去时也会遇到同样的问题：“有没有会员卡/贵宾卡？”由此可见，顾客忠诚度计划今天在全球已非常流行。

那么，作为顾客忠诚度计划的领先者，航空公司究竟如何创造顾客忠诚？首先，由于航空公司提供的从出发地到目的地的交通运输是高度同质化的，因此，乘客很容易比较价格。为了留住顾客，几乎所有航空公司的顾客忠诚度计划给乘客的第一个利益就是可以积累里程以兑换免费机票。当乘客积累到足够的里程时，他就可以兑换一张免费机票。以全球最大的航空公司美国联合航空为例，乘客只要积累12500英里（20000公里），就可以免费兑换美国本土任何两个城市之间的单程机票一张，而且乘客可以给他本人或者其他任何人（例如，家庭成员）兑换。

对于很多商务乘客来说，积累的里程可以兑换免费机票确实非常有吸引力。因为商务乘客经常因公飞行出差，他的机票可以报销，这样，他就可以自己不花钱，而用积累的里程为自己或者家人兑换度假的免费机票。因此，受航空公司的顾客忠诚度计划吸引，很多商务乘客就开始建立了忠诚度，出差固定只买某家航空公司的机票以长期积累里程。

除了允许顾客积累里程以兑换免费机票外，航空公司往往还通过更好的服务来进一步加强常旅客的忠诚度。这是因为，航空公司经过研究之后发现，经常出差飞行的商务乘客最关心的利益并非免费机票，而是服务。因此，几乎所有的航空公司都推出不同等级的精英卡（或叫贵宾卡），并为这些精英（贵宾）乘客提供更好的服务。以全球最大的航空联盟“星空联盟”为例，其精英卡分为两个等级：金卡和银卡。一位乘客要达到金卡的话，每年必须要飞行8万公里。

8万公里是什么概念？北京到上海的距离大约是1000公里。因此，要飞行8万公里，一位乘客需要在北京、上海之间飞行80次。一年只有52个星期，去掉一些不出差或者放假的星期外，假想一年40个星期需要出差，那么基本上在这40个星期需要出差的时间里，这位乘客需要每周在北京、上海之间一去一回飞两次。显然，这样的常旅客对于航空公司来说非常重要，航空公司希望他这一年飞的80次都买该公司的机票，而不是每次去挑哪家航空公司机票更便宜。

那么，这些每年飞行8万公里以上的精英乘客最希望获得什么样的服务？或者说，他们最大的痛点是什么？很显然，由于一年里几乎每个星期都要飞行，这些精英乘客最害怕、最担心的事情就是排队。由于大多数企业的财务政策要控制成本，通常不允许普通员工出差飞头等舱或者商务舱。这也就意味着，这些精英乘客几乎每个星期都只能买经济舱飞行出差，而买经济舱的话就意味着办理登机牌手续时或者登机时都会有很长的队伍。对于偶尔飞行一次的人来说，排一次队也许无所谓，但是对于每周都要飞行的这些精英乘客来说，每周都要排长队几次，那是非常痛苦的。所以，所有的这些精英乘客最关心的就是诸如快捷登机这样更好的服务。

聪明的航空公司自然不会想不到这一点，于是，几乎所有的航空公司对其精英乘客都提供了额外的服务。再以全球最大的航空联盟“星空联盟”为例，其金卡会员即使购买经济舱机票，也可以享有免费走头等舱/商务舱快捷通道的便利，可以提前登机、不用排长队。同时，这些金卡会员还可以去航空公司贵宾休息室休息，可以在航班延误时更好的休息或者工作，也可以在航空公司贵宾休息室里享用免费的餐点和饮料。这些，对于一个经常飞行出差的乘客来说，确实非常重要，不但可以让这些精英乘客避免因为经常赶飞机而饿肚子，还可以节约在机场餐厅就餐的金钱和时间。甚至，星空联盟的航空公司会让精英乘客更快获得行李，再次节约他们大量的时间。正是为了获得快捷登机通道、免费休息室、快捷行李等特殊便利和服务，这些精英乘客几乎每次出差飞行都会选择自己拥有精英卡的这家航空公司（因为只有这家航空公司为他们提供了特殊的便利和服务）。由此可见，所有这些特殊的便利和服务，非常成功地创造并维护了精英乘客的忠诚度。

（二）

为了让精英乘客长期保持忠诚，航空公司的顾客忠诚度计划还会要求精英乘客每年必须“保级”。例如，星空联盟要求金卡乘客必须每年飞行达到8万公里以上。假如你今年飞行不到8万公里，则明年你就会失掉金卡，这也意味着你将失去很多特殊的便利和服务（例如，你需要和大量普通乘客一起排长队）。正是这样的“保级”制度，进一步加强了精英乘客的忠诚度。

有趣的是，航空公司的这种“保级”制度有时候甚至会导致其精英乘客增加他们并不真正需要的飞行。为什么？举个例子，假想现在是12月20日，年底到了，公司所有的出差计划你都已经全部完成了。要想保住第二年的金卡，本年度需要飞行8万公里。然而，你现在才飞了75000公里，还差5000公里，怎么办？

很多精英乘客这个时候做出了一个非理性行为，即虽然没什么事情，但是会自己掏钱飞一趟以积累那剩下的5000公里的里程。5000公里并不容易，北京飞深圳大约是2000公里，来回也才4000公里左右，仍然不够5000公里。所以，很多精英乘客这时候就做出了这样的一个行为，对家里人说：“咱们去度个假吧，我请全家去三亚玩一趟。”甚至，如果三亚还不够远的话，很多人会选择带全家去新加坡度假一趟。在全家人开心度假的时候，做妻子的或许没有想到，她的丈夫请全家度假的另外一个目的其实是为了积累那剩下的5000公里里程，以保持他第二年的金卡会员状态。因此，全家人或许应该感谢航空公司的顾客忠诚度计划及其“保级”制度，要不然，全家人就不会有这次美好的度假。

今天，很多航空公司还意识到这样的一个问题，年底是很多精英乘客工作最忙的时候，因为各家企业年底都有各种各样的年终总结或者年终大会。如果某位精英乘客离他的金卡“保级”还缺5000公里，但是他又因为年底工作太忙，没有时间飞行，这时候，航空公司其实不愿意看到这样的一位忠诚顾客就因为缺少5000公里“保级”里程而在第二年被降级。因为，如果这位金卡乘客第二年不再拥有金卡，那么他就可能开始比较价格并买其他航空公司的机票了，而不会继续忠诚于这家航空公司。

怎么办？有些领先的航空公司就为这样的精英乘客专门提供一种新的选择：如果某些精英乘客年底没有时间飞，那么航空公司将允许他们用钱来购买“保级”里程，以帮助这些精英乘客在第二年能够保住金卡，从而避免重要的精英乘客流失。看起来，航空公司卖“保级”里程（乘客并没有真正飞行）犹如无本万利，而且这种“保级”里程的价格甚至可能要高于真正机票的价格。不过，允许不飞行而购买“保级”里程仍然受到了很多精英乘客的欢迎，因为这样不仅帮助他们“保级”，同时还节约了大量宝贵的时间。

由此可见，航空业的顾客忠诚度计划确实非常先进，值得各行各业学习。例如，在酒店业，客人入住时间通常比较分散，但

是客人办退房手续的时间却非常集中。几乎全球所有酒店都要求中午12点左右客人必须退房。因此，在中午12点左右，酒店前台往往就会排起长长的队伍。对于商务客人来说，如果他们每周都要出差住酒店，每周都要因此在退房时排长队，岂不是很痛苦？因此，全球很多酒店集团也都纷纷在其顾客忠诚度计划里推出精英会员制度，为经常入住该酒店集团的精英会员提供快捷退房通道的特殊便利。除此之外，很多酒店集团也为其顾客忠诚度计划会员推出其他额外福利。例如，希尔顿（Hilton）酒店集团就为其Hilton Honors顾客忠诚度计划所有会员提供免费无线上网的额外福利，以此吸引更多人在出差或者度假时选择希尔顿酒店。

类似地，在今天的中国，随着商业竞争的加剧，很多企业都意识到了维持顾客忠诚度的重要性，并积极为忠诚的顾客提供特殊的便利和服务。以银行业为例，很多银行为了吸引储户把钱存在该家银行，只要你存够30万元或者50万元，银行就会给储户一张贵宾卡，并为贵宾卡顾客提供无须排长队的便捷窗口。同样，移动运营商今天为每个月消费额度较高的VIP顾客提供专用客服电话和营业厅VIP快捷通道，以减少VIP顾客的排队时间。这些实践，都值得其他行业学习，以创造和长期维持顾客忠诚。



价值营销（一）



价值营销（二）



创造顾客满意



创造顾客忠诚（一）



创造顾客忠诚（二）

第6章　中国企业需要什么样的营销

中国企业竞争力究竟如何

中国企业竞争力究竟如何？要回答这个问题，我们不妨来看两个权威的全球企业排行榜。

第一个排行榜是著名的《财富》全球500强（Fortune Global 500 Largest Companies）。在2015年7月公布的《财富》全球500强最新榜单上，中国企业上榜数目达到创纪录的106家（包括香港和台湾地区企业）。如果按每个国家有多少家上榜企业来进行排序的话，中国上榜企业数目名列全球第二，仅次于全球第一的美国（128家上榜企业），同时远远超过排名第三的日本（54家上榜企业）。

如果将今年各个国家上榜《财富》全球500强的企业数目和几年前相比，中国企业的崛起速度可能会让你感到惊讶。以中美两国对比为例：2010年时中国仅有54家公司上榜《财富》全球500强，2000年时更是只有区区11家，而美国的趋势则正好相反，2000年时美国有179家公司上榜，到2010年时则下降至139家。显然，中国与美国之间此消彼长的趋势非常清晰。

在2015年的《财富》全球500强中，甚至有两家中国企业名列《财富》全球500强的前4名（美国沃尔玛、中国石化、荷兰壳牌、中国石油），而美国则只有1家名列前4名。一时之间，关于“中国企业竞争力全球第二”“中国企业竞争力超日赶美”等热议纷纷。确实，如果只看《财富》全球500强排行榜的话，我们可能很容易得出上述的结论。

事实真的如此吗？我们不妨再来看另外一个权威排行榜：Interbrand全球100强品牌（Interbrand 100 Best Global Brands）。在2015年10月公布的Interbrand全球100强品牌最新榜单上，中国品牌却只有华为、联想两家上榜，分别列于第88名和第100名（2014年只有华为1家上榜，2013年及以前则一直没有中国大陆品牌上榜）。

为什么《财富》全球500强和Interbrand全球100强品牌这两个榜单差别如此之大？以《财富》全球500强来看，中国企业的竞争力似乎已经全球第二，仅次于美国，而若以Interbrand全球100强品牌来看，中国企业却刚刚实现零的突破不久，远远落后于美国（52个品牌上榜）。

很显然，表面的原因是两个排行榜排名规则不同。《财富》全球500强根据企业的年营业收入（Revenue）来进行排名，而这个指标实际上衡量的是企业的规模大小。事实上，《财富》全球500强的英文原称为Fortune Global 500 Largest Companies（《财富》全球500大企业），比较准确地反映其只是对企业规模大小的排名。然而，或许是因为“大”不够好听，中文翻译就误译成为“《财富》全球500强”。

因此，仔细观察上榜《财富》全球500强的中国企业，不难发现上榜企业大都是资源型或者垄断型的国企：中石化、中石油、国家电网、工商银行、建设银行、农业银行、中国建筑、中国银行、中国移动、上海汽车、中国铁路总公司……在90多家中国内地上榜企业中，竟有近90家国企，比例高达90%以上。

为什么国企容易上榜《财富》全球500强？原因很简单，因为我们的国企体量都特别大，而《财富》全球500强正好衡量的是企业的规模大小，而非竞争力的强弱。

是的，大并不等于强。例如，在2015年《财富》全球500强中亏损最严重的50家公司中，中国有14家，排在第一（“遥遥领先”美国的4家），且几乎全为国企所包揽，再次说明了上榜的国企“大而不强”。

即使对高利润的部分国企，很多也同样是“大而不强”。在上榜《财富》全球500强的中国企业中，排名前列的是中国的石油业和金融业。其中，中石化名列第二（超过荷兰壳牌公司），中石油名列第四（超过美国埃克森美孚公司）。然而，以中石化和中石油为代表的中国石油业在国际上真的竞争力超过壳牌和埃克森美孚吗？答案很显然是否定的。中石化和中石油的主要收入和利润均来自国内，而缺乏像壳牌和埃克森美孚那样去全球市场竞争的实力。

正因如此，中石化、中石油目前为止几乎没有任何能力去国际上开拓全球市场。假想中石化要到美国市场去开一家加油站，结果会怎样？尽管美国市场是开放的，允许中石化去开加油站，但是结果可能是开不下去。为什么？原因很简单，因为中石化的油的质量目前还不如美国竞争对手的质量好，但是价格却比美国竞争对手的价格高。从这个意义上来说，尽管排名高居《财富》全球500强前列，中国的石油业却并不具备全球竞争力。因为，中石化和中石油只是因为国内市场的保护和垄断，才导致它们体量上成为巨无霸，而这并不代表真正的全球竞争力。

中国的金融业在2015年的《财富》全球500强榜单中同样成绩耀眼，尤其是工商银行以447.6亿美元的利润成为全球最赚钱的公司（苹果公司以395.1亿美元的利润排名第二），建设银行也以369.7亿美元的利润排名全球第三，远远超过汇丰银行、花旗银行等竞争对手。然而，中国的银行业真的在全球竞争力第一吗?

答案同样是否定的。政府保护政策带来的垄断优势让中国的大银行在国内具有不对称的竞争优势，然而在政策保护缺失的全球市场里，它们缺少能够吸引和保留顾客的营销能力就会显得格外致命。

例如，工商银行利润虽然位居全球最高，但是迄今为止工商银行在美国市场只在纽约开设了一家分行。而作为中国最国际化的银行，中国银行自1981年在美国市场成立第一家中国银行分行后，迄今为止30多年过去了，一共仍然只在美国的3个城市（纽约、洛杉矶、芝加哥）开设了4家分支。为什么只在纽约、洛杉矶、芝加哥这3个城市？因为它们都有较为密集的华人人口。换句话说，在美国这么大的市场上，我们的银行仍然离不开华人的支持。而面对美国消费者和美国企业时，我们的银行目前还没有竞争力和美国竞争对手一起竞争。由此可见，即使是在全球银行业利润最高的四大国有银行，却也只是大而不强，缺乏在全球市场上的真正竞争力。

与《财富》全球500强榜单相比，Interbrand全球100强品牌榜单则更加能够代表企业全球竞争力的强弱。Interbrand全球100强品牌榜单的排名以品牌价值为依据，而品牌价值的评估不仅仅考虑了品牌的收入、利润、市场份额等，还考虑了品牌的全球影响力即跨越地理与文化边界的能力。Interbrand全球100强品牌排行榜的上榜条件十分苛刻，入选的基本条件首先要求该品牌必须有1/3的利润来自海外市场，品牌必须得到母国市场以外客户的认可。而这些对于全球影响力的要求，正是大部分中国国企无法达到的。

因此，Interbrand全球100强品牌排行榜里上榜企业的多少可以较为准确地反映今天中国企业的全球竞争力。如果按每个国家有多少个上榜品牌来进行排序的话，与全球各国相比，中国今天已有一定的竞争力，有两个品牌上榜（分别是排名第88名的华为和排名第100名的联想），但是竞争力还远远达不到全球第二。甚至，只能说中国企业的竞争力今天大约排在全球第三梯队，远远弱于第一梯队的美国（52个品牌上榜），也弱于第二梯队的德国（10个品牌上榜）、法国（7个品牌上榜）、日本（6个品牌上榜）和英国（6个品牌上榜）。即使在第三梯队里，中国企业的竞争力目前也弱于韩国（3个品牌上榜，其中三星排名全球第七）、荷兰（3个品牌上榜）等国家。

有意思的是，在Interbrand全球100强品牌排行榜里，我们不仅可以看到品牌能够代表企业的核心竞争力，甚至一国品牌所处的行业还可以反映这个国家在全球竞争中的核心竞争力行业。所谓一个国家的核心竞争力行业，就是该国家在该行业的全球竞争中能够领先全球，数一数二。

以美国为例，作为今天全球唯一的超级强国，美国在Interbrand全球100强品牌当中一共有52个品牌上榜，超过半壁江山。所以美国有多个行业领先全球，包括互联网（谷歌、亚马逊、Facebook、eBay、PayPal）、IT（苹果、微软、IBM、英特尔、思科、甲骨文、惠普）、饮食（可口可乐、麦当劳、百事可乐、星巴克、肯德基、雪碧）、娱乐（迪士尼、MTV）、金融（摩根大通、花旗、高盛、摩根士丹利、美国运通、VISA、万事达卡）、快递（UPS、联邦快递、DHL）、服装鞋帽（耐克、拉夫劳伦）、日常消费（吉列、帮宝适、高露洁、强生）等多个行业。

从排名第二的国家开始，我们可以看到，基本上每个国家只有一两个核心竞争力行业。例如，在Interbrand全球100强品牌上榜品牌个数排名第二的德国，一共有10个品牌上榜，其中有5个是汽车品牌（宝马、奔驰、大众、奥迪、保时捷），而在这5个汽车品牌当中有4个是豪华车品牌（奥迪、宝马、奔驰、保时捷）。很显然，德国的核心竞争力行业就是豪华汽车。在豪华汽车行业，德国是当之无愧的全球第一，即使美国也不是其竞争对手（美国的凯迪拉克、林肯等豪华车品牌销量远远不如德国豪华车品牌）。

再来看在Interbrand全球100强品牌上榜品牌个数排名第三的法国，一共有7个品牌上榜，其中4个是奢侈品和化妆品品牌

（路易威登、爱马仕、卡迪尔、欧莱雅）。很显然，法国的核心竞争力行业就是与美相关的奢侈品和化妆品，在该行业是当之无愧的全球第一。路易威登、爱马仕、卡迪尔、欧莱雅、香奈儿等品牌，每个莫不是广大女性消费者心里梦寐以求的。在巴黎的香舍丽榭大道，在香港的中环和尖沙咀，在纽约的第五大道，在上海的淮海路，在东京的银座，在伦敦的牛津街……几乎全球每个最繁华的商业中心都能看到这些法国奢侈品品牌的商店，而中国消费者更是经常排着长队去购买它们的常客。由此可见，在奢侈品领域，法国无疑是傲视全球的，任何国家都竞争不过它。

类似地，在Interbrand全球100强品牌上榜品牌个数排名第四的日本，一共有6个品牌上榜，全部集中在经济型汽车（丰田、本田、日产）和电子电器（佳能、索尼、松下）两大行业。毫无疑问，经济型汽车和电子电器一直是日本领先全球的两大行业，尤其是丰田汽车（在Interbrand全球100强品牌排行榜中排名第6），最近多年来一直雄踞全球汽车行业销量桂冠宝座。

在Interbrand全球100强品牌上榜品牌个数排名第六的韩国，一共有3个品牌上榜，也集中在电子电器（三星）和经济型汽车（现代、起亚）两大行业。在电子电器和经济型汽车这两大行业中，韩国可谓是日本的挑战者。其中，尤其是三星（在Interbrand全球100强品牌排行榜中排名第七）所代表的韩国电子电器行业，近年来已经实现对日本电子电器行业的赶超。

由此可见，品牌不仅能够代表企业的核心竞争力，甚至一国品牌所处的行业还可以反映这个国家在全球竞争中的核心竞争力行业。今天，我们非常自豪地看到中国已经有2个品牌（华为、联想）入选Interbrand全球100强品牌，而这也意味着在电信基础设备制造和个人电脑这两大行业，中国已经走在全球前列。与此同时，我们仍然要看到目前中国离美国52个品牌上榜，离德国、法国、日本等国家，我们仍然有相当大的差距。

总之，根据《财富》全球500强和Interbrand全球100强品牌这两个排行榜的巨大反差，对于“中国企业竞争力究竟如何”这个问题，我们可以得出这样的结论：第一，中国的国企目前基本上还是大而不强；第二，中国的民营企业，总体上仍然还不够优秀，比较急功近利，而忽略真正的顾客满意和忠诚。即使是互联网领域近年来做得比较好的阿里巴巴等企业，仍然被淘宝网上的假货所困扰。因此，中国要成为品牌强国，仍然还任重道远。

第6章　中国企业需要什么样的营销

中国企业竞争力究竟如何

中国企业竞争力究竟如何？要回答这个问题，我们不妨来看两个权威的全球企业排行榜。

第一个排行榜是著名的《财富》全球500强（Fortune Global 500 Largest Companies）。在2015年7月公布的《财富》全球500强最新榜单上，中国企业上榜数目达到创纪录的106家（包括香港和台湾地区企业）。如果按每个国家有多少家上榜企业来进行排序的话，中国上榜企业数目名列全球第二，仅次于全球第一的美国（128家上榜企业），同时远远超过排名第三的日本（54家上榜企业）。

如果将今年各个国家上榜《财富》全球500强的企业数目和几年前相比，中国企业的崛起速度可能会让你感到惊讶。以中美两国对比为例：2010年时中国仅有54家公司上榜《财富》全球500强，2000年时更是只有区区11家，而美国的趋势则正好相反，2000年时美国有179家公司上榜，到2010年时则下降至139家。显然，中国与美国之间此消彼长的趋势非常清晰。

在2015年的《财富》全球500强中，甚至有两家中国企业名列《财富》全球500强的前4名（美国沃尔玛、中国石化、荷兰

壳牌、中国石油），而美国则只有1家名列前4名。一时之间，关于"中国企业竞争力全球第二""中国企业竞争力超日赶美"等热议纷纷。确实，如果只看《财富》全球500强排行榜的话，我们可能很容易得出上述的结论。

事实真的如此吗？我们不妨再来看另外一个权威排行榜：Interbrand全球100强品牌（Interbrand 100 Best Global Brands）。在2015年10月公布的Interbrand全球100强品牌最新榜单上，中国品牌却只有华为、联想两家上榜，分别列于第88名和第100名（2014年只有华为1家上榜，2013年及以前则一直没有中国大陆品牌上榜）。

为什么《财富》全球500强和Interbrand全球100强品牌这两个榜单差别如此之大？以《财富》全球500强来看，中国企业的竞争力似乎已经全球第二，仅次于美国，而若以Interbrand全球100强品牌来看，中国企业却刚刚实现零的突破不久，远远落后于美国（52个品牌上榜）。

很显然，表面的原因是两个排行榜排名规则不同。《财富》全球500强根据企业的年营业收入（Revenue）来进行排名，而这个指标实际上衡量的是企业的规模大小。事实上，《财富》全球500强的英文原称为Fortune Global 500 Largest Companies（《财富》全球500大企业），比较准确地反映其只是对企业规模大小的排名。然而，或许是因为"大"不够好听，中文翻译就误译成为"《财富》全球500强"。

因此，仔细观察上榜《财富》全球500强的中国企业，不难发现上榜企业大都是资源型或者垄断型的国企：中石化、中石油、国家电网、工商银行、建设银行、农业银行、中国建筑、中国银行、中国移动、上海汽车、中国铁路总公司……在90多家中国内地上榜企业中，竟有近90家国企，比例高达90%以上。

为什么国企容易上榜《财富》全球500强？原因很简单，因为我们的国企体量都特别大，而《财富》全球500强正好衡量的是企业的规模大小，而非竞争力的强弱。

是的，大并不等于强。例如，在2015年《财富》全球500强中亏损最严重的50家公司中，中国有14家，排在第一（"遥遥领先"美国的4家），且几乎全为国企所包揽，再次说明了上榜的国企"大而不强"。

即使对高利润的部分国企，很多也同样是"大而不强"。在上榜《财富》全球500强的中国企业中，排名前列的是中国的石油业和金融业。其中，中石化名列第二（超过荷兰壳牌公司），中石油名列第四（超过美国埃克森美孚公司）。然而，以中石化和中石油为代表的中国石油业在国际上真的竞争力超过壳牌和埃克森美孚吗？答案很显然是否定的。中石化和中石油的主要收入和利润均来自国内，而缺乏像壳牌和埃克森美孚那样去全球市场竞争的实力。

正因如此，中石化、中石油目前为止几乎没有任何能力去国际上开拓全球市场。假想中石化要到美国市场去开一家加油站，结果会怎样？尽管美国市场是开放的，允许中石化去开加油站，但是结果可能是开不下去。为什么？原因很简单，因为中石化的油的质量目前还不如美国竞争对手的质量好，但是价格却比美国竞争对手的价格高。从这个意义上来说，尽管排名高居《财富》全球500强前列，中国的石油业却并不具备全球竞争力。因为，中石化和中石油只是因为国内市场的保护和垄断，才导致它们体量上成为巨无霸，而这并不代表真正的全球竞争力。

中国的金融业在2015年的《财富》全球500强榜单中同样成绩耀眼，尤其是工商银行以447.6亿美元的利润成为全球最赚钱的公司（苹果公司以395.1亿美元的利润排名第二），建设银行也以369.7亿美元的利润排名全球第三，远远超过汇丰银行、花旗银行等竞争对手。然而，中国的银行业真的在全球竞争力第一吗？

答案同样是否定的。政府保护政策带来的垄断优势让中国的大银行在国内具有不对称的竞争优势，然而在政策保护缺失的全球市场里，它们缺少能够吸引和保留顾客的营销能力就会显得格外致命。

例如，工商银行利润虽然位居全球最高，但是迄今为止工商银行在美国市场只在纽约开设了一家分行。而作为中国最国际化的银行，中国银行自1981年在美国市场成立第一家中国银行分行后，迄今为止30多年过去了，一共仍然只在美国的3个城市（纽

约、洛杉矶、芝加哥）开设了4家分支。为什么只在纽约、洛杉矶、芝加哥这3个城市？因为它们都有较为密集的华人人口。换句话说，在美国这么大的市场上，我们的银行仍然离不开华人的支持。而面对美国消费者和美国企业时，我们的银行目前还没有竞争力和美国竞争对手一起竞争。由此可见，即使是在全球银行业利润最高的四大国有银行，却也只是大而不强，缺乏在全球市场上的真正竞争力。

与《财富》全球500强榜单相比，Interbrand全球100强品牌榜单则更加能够代表企业全球竞争力的强弱。Interbrand全球100强品牌榜单的排名以品牌价值为依据，而品牌价值的评估不仅仅考虑了品牌的收入、利润、市场份额等，还考虑了品牌的全球影响力即跨越地理与文化边界的能力。Interbrand全球100强品牌排行榜的上榜条件十分苛刻，入选的基本条件首先要求该品牌必须有1/3的利润来自海外市场，品牌必须得到母国市场以外客户的认可。而这些对于全球影响力的要求，正是大部分中国国企无法达到的。

因此，Interbrand全球100强品牌排行榜里上榜企业的多少可以较为准确地反映今天中国企业的全球竞争力。如果按每个国家有多少个上榜品牌来进行排序的话，与全球各国相比，中国今天已有一定的竞争力，有两个品牌上榜（分别是排名第88名的华为和排名第100名的联想），但是竞争力还远远达不到全球第二。甚至，只能说中国企业的竞争力今天大约排在全球第三梯队，远远弱于第一梯队的美国（52个品牌上榜），也弱于第二梯队的德国（10个品牌上榜）、法国（7个品牌上榜）、日本（6个品牌上榜）和英国（6个品牌上榜）。即使在第三梯队里，中国企业的竞争力目前也弱于韩国（3个品牌上榜，其中三星排名全球第七）、荷兰（3个品牌上榜）等国家。

有意思的是，在Interbrand全球100强品牌排行榜里，我们不仅可以看到品牌能够代表企业的核心竞争力，甚至一国品牌所处的行业还可以反映这个国家在全球竞争中的核心竞争力行业。所谓一个国家的核心竞争力行业，就是该国家在该行业的全球竞争中能够领先全球，数一数二。

以美国为例，作为今天全球唯一的超级强国，美国在Interbrand全球100强品牌当中一共有52个品牌上榜，超过半壁江山。所以美国有多个行业领先全球，包括互联网（谷歌、亚马逊、Facebook、eBay、PayPal）、IT（苹果、微软、IBM、英特尔、思科、甲骨文、惠普）、饮食（可口可乐、麦当劳、百事可乐、星巴克、肯德基、雪碧）、娱乐（迪士尼、MTV）、金融（摩根大通、花旗、高盛、摩根士丹利、美国运通、VISA、万事达卡）、快递（UPS、联邦快递、DHL）、服装鞋帽（耐克、拉夫劳伦）、日常消费（吉列、帮宝适、高露洁、强生）等多个行业。

从排名第二的国家开始，我们可以看到，基本上每个国家只有一两个核心竞争力行业。例如，在Interbrand全球100强品牌上榜品牌个数排名第二的德国，一共有10个品牌上榜，其中有5个是汽车品牌（宝马、奔驰、大众、奥迪、保时捷），而在这5个汽车品牌当中有4个是豪华车品牌（奥迪、宝马、奔驰、保时捷）。很显然，德国的核心竞争力行业就是豪华汽车。在豪华汽车行业，德国是当之无愧的全球第一，即使美国也不是其竞争对手（美国的凯迪拉克、林肯等豪华车品牌销量远远不如德国豪华车品牌）。

再来看在Interbrand全球100强品牌上榜品牌个数排名第三的法国，一共有7个品牌上榜，其中4个是奢侈品和化妆品品牌（路易威登、爱马仕、卡迪尔、欧莱雅）。很显然，法国的核心竞争力行业就是与美相关的奢侈品和化妆品，在该行业是当之无愧的全球第一。路易威登、爱马仕、卡迪尔、欧莱雅、香奈儿等品牌，每个莫不是广大女性消费者心里梦寐以求的。在巴黎的香舍丽榭大道，在香港的中环和尖沙咀，在纽约的第五大道，在上海的淮海路，在东京的银座，在伦敦的牛津街……几乎全球每个最繁华的商业中心都能看到这些法国奢侈品品牌的商店，而中国消费者更是经常排着长队去购买它们的常客。由此可见，在奢侈品领域，法国无疑是傲视全球的，任何国家都竞争不过它。

类似地，在Interbrand全球100强品牌上榜品牌个数排名第四的日本，一共有6个品牌上榜，全部集中在经济型汽车（丰田、本田、日产）和电子电器（佳能、索尼、松下）两大行业。毫无疑问，经济型汽车和电子电器一直是日本领先全球的两大行业，尤其是丰田汽车（在Interbrand全球100强品牌排行榜中排名第6），最近多年来一直雄踞全球汽车行业销量桂冠宝座。

在Interbrand全球100强品牌上榜品牌个数排名第六的韩国，一共有3个品牌上榜，也集中在电子电器（三星）和经济型汽车（现代、起亚）两大行业。在电子电器和经济型汽车这两大行业中，韩国可谓是日本的挑战者。其中，尤其是三星（在Interbrand全球100强品牌排行榜中排名第七）所代表的韩国电子电器行业，近年来已经实现对日本电子电器行业的赶超。

由此可见，品牌不仅能够代表企业的核心竞争力，甚至一国品牌所处的行业还可以反映这个国家在全球竞争中的核心竞争力行业。今天，我们非常自豪地看到中国已经有2个品牌（华为、联想）入选Interbrand全球100强品牌，而这也意味着在电信基础设备制造和个人电脑这两大行业，中国已经走在全球前列。与此同时，我们仍然要看到目前中国离美国52个品牌上榜，离德国、法国、日本等国家，我们仍然有相当大的差距。

总之，根据《财富》全球500强和Interbrand全球100强品牌这两个排行榜的巨大反差，对于“中国企业竞争力究竟如何”这个问题，我们可以得出这样的结论：第一，中国的国企目前基本上还是大而不强；第二，中国的民营企业，总体上仍然还不够优秀，比较急功近利，而忽略真正的顾客满意和忠诚。即使是互联网领域近年来做得比较好的阿里巴巴等企业，仍然被淘宝网上的假货所困扰。因此，中国要成为品牌强国，仍然还任重道远。

中国需要国家营销战略

在上一节里，我们讨论了“中国企业竞争力究竟如何”这样的一个重要问题。那么，面临目前中国国企大而不强，民营企业大多数也还不够优秀、比较急功近利的现状，中国究竟应该怎么办?

2015年1月23日，我在《文汇报》上发表了题为“中国需要国家营销战略”的一篇文章。为什么写这样一篇文章？原因很简单，当时是被我们的李克强总理所感动。2014年岁末与2015年年初，在中国互联网上传播最广的消息之一便是李克强总理一年之内为中国企业带回了1400亿美元的国际大单。全国的网友亲切地将总理赞誉为“超级推销员”！每到一处，每出席一个会议，每会见一位领导人，总理都不忘扮演他的另一个角色——“超级推销员”。从钢铁、水泥、平板玻璃、电厂等基础设施，到核电、高铁、电信、港口等高端装备；从石油炼化、成品油加工、煤化工等能源加工，到风能、太阳能、水电等新能源项目，总理不遗余力地为这些“中国制造”代言，创造条件让中国企业“走出去”，以期与他国实现优势互补，擦出合作的火花。

2015年10月，中国国家主席习近平访问英国，在短短的几天时间里，中英双方签署的商业协议多达28项，总价值接近400亿英镑。当全国人民看到习近平与卡梅伦在酒吧里同饮啤酒时，无不再次发出感叹：我们的国家领导人习近平主席和李克强总理，他们两位都这么辛苦地推销中国的产品，我们每个人还有什么理由不去努力呢?

从经济合作的角度来看，由国家主席和总理出面促成项目合作，是再正常不过的事情，显示出中国经济与外交更为务实。但是，从另外一个角度看，“超级推销员”的辛劳也提醒中国企业，“走出去”时要高度重视品牌营销，提升“中国制造”的美誉度，以助中国产品和品牌在国际市场开疆拓土。应该看到，尽管多年来中国已经在制造和技术研发上获得明显进步，然而中国产品在国际市场上仍然缺乏品牌知名度和认可。

正因如此，在这篇文章中，我积极倡导“中国需要国家营销战略”。在我国大多数的战略目标当中，总是把创新放在前面。然而，如果光有创新而没有品牌，我们的企业是走不长远的。试想，如果我们连一个牛奶都做不好（2008年牛奶行业的三聚氰胺危机，重挫中国消费者对国产牛奶品牌的信任，直到今天仍未恢复），请问我们的创新还有什么用？中国品牌如何能够获得14亿消费者的信任，又如何能够走向全球市场?

因此，我一直倡导中国必须营销和创新并举，两条腿走路。早在1954年，全球管理学鼻祖彼得·德鲁克先生就在其经典著作《管理的实践》中对这个问题有非常深刻的描述：“营销和创新是任何企业都有且仅有的两个基本职能。”类似地，1992年宏

碁电脑的创始人施振荣提出的“微笑曲线”著名理论也认为，企业获得的附加值取决于它做的事情：如果做制造，那么它的利润率将是最低的，而如果做的是技术研发和品牌营销，也就是微笑曲线的两个端点，那么它的附加值将最高。同样，一个国家，如果在全球产业链中只是做制造，那么它所获得的附加值将是最低的，而如果一个国家在全球产业链中能够做好技术研发和品牌营销，那么它所获得的附加值将是最高的。

以苹果公司最受欢迎的iPhone手机为例。每卖出一部平均价格为700美元的iPhone手机，苹果公司能赚到266美元，而起早贪黑勤劳干活的富士康却只能分得14美元。能被苹果公司选中做代工制造商，富士康的制造水平和技术自然不低。然而，富士康获取的利润为什么远远低于苹果公司？原因很简单。苹果公司与顾客有着直接的联系，全球无数的消费者都是苹果手机的忠诚顾客。而富士康公司虽拥有高水平的生产技能，但却没有直接与消费者之间建立联系。消费者并不关心苹果手机是由富士康制造，还是由其他代工厂商制造。事实上，有很多类似的代工企业在与富士康相互竞争，因此富士康不得不维持低利润率。因此，我们看到的是，有120多万员工的富士康公司所创造的利润，却远远不如只有8万左右员工的苹果公司所创造的利润。正是因为苹果公司在整个产业的价值链中拥有了最强大的品牌和技术，其市值已经达到了创纪录的7000亿美元。

由此可见，一个关注价值链中最低附加值环节的产业战略不能支撑中国未来的经济发展。近年来，中国政府已经开始国家创新战略，大幅追加科技研发投资，以追求从制造大国向技术大国转型。然而，如果仅仅关注技术创新而缺乏营销和品牌，那么中国产品仍然可能无法被全球顾客所接受。因此，我认为，中国必须开始国家营销战略，以提升中国企业的品牌形象和中国产品在全球消费者心中的接受度。只有推行国家营销战略，才可以推动中国从制造大国开始向品牌大国转型。

事实上，我国目前对品牌和营销重视不够，究其原因有一大部分是因为我们过去的观念并不重视对消费者权益的保护。2015年3月15日，在国际消费者权益保护日当天，我在《文汇报》上发表了题为“保护消费者权益，打造中国品牌”的一篇文章。在这篇文章中，我提出，要想真正打造中国品牌，那就要扎扎实实从保护消费者的权益开始抓。

当前，我国消费者权益的保护与发达国家相比差距巨大，主要体现在消费者索赔困难、成本高、企业违法成本低等方面。保护好消费者权益，不仅仅可以保护千家万户的消费者，还可以促进消费者更多地购买国产品牌以及在国内消费，促进中国品牌提升质量和形象，从而促进中国经济进一步长期可持续健康发展。

越来越多的数据表明，中国人正在把钱花在境外市场上。在2015年春节期间，中国消费者在日本、韩国、美国、新加坡等国均掀起了打破纪录的购物狂潮：他们在日本大举抢购马桶盖、电饭煲和大米，在韩国采购化妆品和服装，在美国购买保健品、电子消费品，在欧洲血拼奢侈品。据不完全统计，2014年中国的出境人数已经超过1亿人次，境外消费也已经超过1万亿元人民币。2015年1~10月，中国人的境外消费已经超过1.1万亿元，其中大量都是花在购物上。这与国内消费的缓慢增长形成了鲜明的对比。这也意味着中国虽被誉为“世界工厂”，但是中国消费者在自家门口的市场上却难以买到称心如意的东西。

当我们谈论“消费”时，并不只是指通过付钱而拥有一件东西，而是在购买和使用的过程中，与生产商、销售商建立一种可以延续的信任关系，这也是成熟消费文化的标志之一。从这个意义上说，中国的消费者与商家、生产商之间的信任关系可谓严重缺失。尽管政府和监管部门做了不少努力，我国消费者权益保护与发达国家相比，仍然差距巨大。

消费者权益如果无法得到保护，不仅仅是消费者个人权益受到损失，更为严重的后果是他们将不再信任国内品牌，从而转向购买进口商品或出境消费。例如，2008年被曝光的三聚氰胺事件，就重创了中国父母对国内奶制品行业的信心，由于不再信任国内品牌，人们纷纷购买境外的婴儿奶粉。2015年春节期间在网络上炒得沸沸扬扬的中国游客大量购买日本马桶盖，则是另一例证。尽管很多消费者事后发现这些最受欢迎的“松下”或者“TOTO”牌日本马桶盖大多是在中国制造的，然而具有同样功能的国产品牌，即使价格比日本品牌便宜两成以上，却仍然不受欢迎。在2015年全国两会上，全国政协委员、原中国银监会主席刘明康以自己的亲身经历说道：“为什么中国人会去日本买马桶盖儿？我前些天在西单买了个马桶盖儿，价钱和日本的差不多，结果没用几天就不好使了。”这也印证了国内一些企业缺乏诚信意识，假冒伪劣问题严重，导致消费者权益时常被侵犯。

由此看来，消费者权益的保护确实是利国利民。那么，如何改变我国长时间以来消费者权益保护相对落后的情况？

事实上，假冒伪劣等侵犯消费者权益的问题之所以在我国久治不愈，其主要原因一是企业的违法成本太低，二是消费者维权的成本太高。例如，一名消费者购买了一瓶质量不合格的饮料，其价格只有5元，那么根据目前的《消费者权益保护法》，消费者即使去法院打赢官司，最多只能获得2~10倍即10~50元的赔偿，而消费者为此诉讼所付出的时间和金钱成本则非常之高。由于得不偿失，大多数消费者不会为了这样小的赔偿金额进行维权，而只能吃哑巴亏。

显然，要想让假冒伪劣产品问题得到根治，方法是提高企业违法成本，降低消费者维权成本。世界上不少发达国家所实行的消费者集体诉讼制度便可以供我们借鉴参考。集体诉讼（Class Action）是利益受到相同侵害的众人，只要有一人发起诉讼其他受害者不需知情就被视为自动参与的诉讼，从而极大地降低了受害者之间组织、协调的成本。一旦获胜，全体受害者将得到相同的赔偿。

举个我亲身经历的例子。我在美国留学之后，回到中国工作已经很多年了。2011年的一天，我的美国朋友居然告诉我，有一张寄给我的金额800多美元的支票（回国之后，我在美国的信用卡仍然有效，当时账单地址留的是朋友家的地址）。那时候，我非常惊讶，心想我都不在美国那么多年时间了，谁会这么好给我寄一张支票？我一看朋友发过来的照片，原来是美国运通信用卡公司寄来的。后来，我上网一查，发现原来是美国运通信用卡输掉了一个集体诉讼。由于我是它的持卡人，所以美国运通信用卡公司根据法律需要为每一位持卡人赔偿800多美元，总赔偿额高达数亿美元！当时，VISA和万事达卡及其他众多美国发卡银行遭遇了类似的信用卡集体诉讼官司，总赔偿金额高达27.6亿美元！

在美国，集体诉讼获胜不仅可以有伤害性赔偿，也有惩罚性赔偿，两者相加一般是非常大的数字，这会震慑企业，也可以支付律师较高的报酬。最终导致的赔偿数量会非常惊人，如20世纪90年代赔偿金额高到数千亿美元的美国烟草业诉讼案就是典型的集体诉讼。可以想象，如果没有集体诉讼，个体消费者很难得到赔偿，而且即使得到赔偿也得不偿失，而由于赔偿成本低，企业也就不会重视消费者权益。这正是目前我国大多数企业不重视消费者权益的一大原因。

消费者权益被本土企业伤害的后果就是，消费者将集体选择用脚投票，不再信任本土品牌，从而导致中国品牌形象低下，并影响中国经济的进一步可持续发展。因此，正如李克强总理在2015年全国两会上与政协经济界委员现场讨论时对中国消费者赴日本购买马桶盖一事所评论的，“消费者有权拥有更多选择，这会倒逼我们产业升级”。这“倒逼”两字，应当让我们的企业为之警醒。

是的，我们期待中国的产业升级、品牌升级。而切实保护消费者权益，无疑就是中国企业品牌升级和中国产业升级的一条康庄大道。设想一下，如果消费者集体诉讼法能够在中国得到实施的话，那么消费者权益将得到极大的保护，很多劣质企业就不敢再用假冒伪劣产品来坑蒙拐骗我们的消费者。中国的优秀品牌和优秀创新就能够得到鼓励。相反，如果假冒伪劣产品不能得到根治，就会导致“劣币驱逐良币”：差的企业反而比优秀的企业更有优势。为什么？原因很简单。当市场监管不力时，差的企业没有得到应有的惩罚，反而因为它们的成本低、价格低，它们就有优势。

因此，在实行国家营销战略时，需要国家的支持，而并非仅靠企业的努力。政府要提高各行业的产品标准，并加强监管，严惩假冒伪劣产品；法律上要进一步提高对消费者权益的保护，推动《消费者权益保护集体诉讼法》的立法，提高伤害消费者权益企业的违法成本；扩大产业开放，鼓励企业之间进行良性竞争；大力倡导企业的品牌意识，改变企业的营销理念，让企业真正以顾客为中心，不仅为全球顾客提供质量过硬的产品，还有优秀的服务和顾客满意度，从而在全球消费者心里营造中国品牌良好的口碑，最终让中国品牌成为全球顾客心中喜爱的品牌。

中国企业需要什么样的营销

（一）以顾客为中心的理念

了解了中国企业竞争力的现状之后，那么，中国企业和全球优秀企业的差异究竟在哪里？在我看来，这是一个营销理念的差异问题。在过去很长的一段时间里，中国企业对营销存在很大的误解。很多企业把营销误认为就是做广告、办活动、做事件营销、请代言人、炒作自己，甚至认为营销就是忽悠顾客。这些认识无疑是非常低层次和目光短浅的。

2015年1月，我在《清华管理评论》上发表了题为“中国企业需要什么样的营销”的一篇文章。在这篇文章中，我提出，真正的营销是一个科学、严谨的过程，强调通过科学的理念和方法来吸引和保留顾客，强调顾客价值、满意度、忠诚度。对于我国的企业来说，当前迫切需要改变过去对营销的片面理解，用科学的营销理念和方法来武装自己，关注长期利益而非急功近利。只有这样，企业才能做到基业长青。

企业要做到科学营销，首先必须建立以顾客为中心的营销理念。“以顾客为中心”说起来似乎很简单，但是大部分中国企业都没有做到。营销的本质是吸引顾客和保留顾客，然而大部分中国企业仍然只聚焦在“吸引顾客”上，而忽略“保留顾客”。因此，我们看到，很多中国企业会花大价钱做广告去吸引顾客。

我们今天生活在一个名副其实的“广告世界”里：广告无处不在，无孔不入。电梯间、街道上、飞机、火车、出租车的座位上，处处都有广告。但是很多企业却忽略了一点：广告能带来的仅仅是知名度，而无法带来满意度、美誉度和忠诚度。如果企业的产品质量经不住市场和消费者的检验，一条负面的评价就足以毁掉企业花费巨资树立起来的品牌形象。例如，当人们知道某拉面的猪骨汤是用粉剂勾兑出来的，你还愿意下次再去吃吗？类似地，像孔府宴酒、秦池酒、爱多VCD、熊猫手机等央视标王广告做得好，知名度高，为什么企业却没能基业长青？因为广告只能带来知名度，而产品和服务质量跟不上，就留不住顾客。

真正优秀的全球企业，是真正以顾客为中心的，既重视“吸引顾客”，也重视“保留顾客”。例如，2012年9月，由于钓鱼岛危机，中国发生了打砸日系车事件。在当时席卷全国100多个城市的反日游行示威中，一些消费者购买的日系车被砸坏甚至砸毁。这些打砸行为给许多消费者心里留下了阴影，他们担心类似事件再次发生。许多准备购买日系品牌汽车的消费者，或消极观望，或转购非日系车，从而导致日系车当时销量下跌严重。据中国汽车工业协会统计，2012年9月国产日系品牌乘用车销量，比8月下降29.5%，同比下降了40.8%。2012年10月国产日系品牌车下滑幅度比9月更大，同比下降59.4%。

为了应对这个危机，丰田汽车公司很快宣布了一个“顾客零损失”的特别客户关爱活动。根据方案，丰田汽车公司将承担打砸日系车事件中丰田车主的部分甚至全部损失（即车主保险公司不赔付的那部分维修费用），从而让车主零损失。继丰田推出“顾客零损失”行动之后，本田和日产也分别推出安全保障承诺和关爱措施，以消除消费者的后顾之忧。

数据表明，丰田等日系汽车公司推出的“顾客零损失”活动消除了中国购车者的担忧，部分观望的购车者开始安心买车。日系车的销量从2012年11月开始，逐月回升。2013年4月，日系车在华销量实现了同比环比双增长，日系车销量在中国市场迅速回升到反日游行示威前的正常水平。

从法律上而言，丰田等日系汽车公司无须承担这样的责任。因而，在丰田等日系汽车公司宣布该活动之后，很多消费者称赞丰田等为“有担当，很感动”。然而，也有不少国内汽车企业和网友对此不屑一顾，认为这是丰田等日系汽车公司“因销量下滑采取的营销手法、小恩小惠”。

在我看来，尽管这是丰田等日系汽车公司的“营销手法”，然而却值得中国企业学习。丰田等日系汽车公司主动承担了法律上并不属于它们的责任，这样一种负责任的行为显然是为了企业的长期利益，而宁愿承担短期损失。然而，值得发问的是，迄今为止，不管哪行哪业，为什么没有任何中国企业使用类似的“营销手法”？甚至，不少中国企业，即使是自己的责任，也不主动承担。2008年的三聚氰胺事件之后，迄今为止还有很多受害者没有得到应有的补偿，这是中国消费者的耻辱，也是中国企业的耻辱。正因为缺乏丰田等全球优秀企业这样的长期利益导向，中国很多行业都无法重新获得消费者的信任。

因此，我们中国的企业仍然有很长的路要向全球性优秀企业来学习，要真正做到以顾客为中心，为顾客提供价值、满意和忠诚，而非仅仅关注如何“吸引顾客”但却忽略“保留顾客”。

（二）洞察顾客心理和行为

中国企业究竟需要什么样的营销？在2015年1月的《清华管理评论》文章中，我提出，要做到科学营销，企业其次还需要洞察顾客的心理和行为。那么，到底如何洞察顾客的心理和行为？

2013年8月，我出版了题为《理性的非理性》的一本书。当时写这本书的目的很简单，就是希望把营销和消费者行为学术界的一些研究成果用通俗的语言和案例来告诉企业界和社会大众。结果没想到这本书出版之后在国内获得了很大的欢迎，在两年多的时间里一直都非常畅销，多次印刷售罄，也获得了“亚马逊中国电子书畅销榜第一名”等市场荣誉。那么，究竟这些研究成果对企业有什么启示？下面我就为大家举几个例子。

对比效应：不怕不识货，只怕货比货

在《理性的非理性》一书的第一章，我提到了著名的“对比效应”。举个例子，我在清华给企业家和企业高管上课时，经常用这样的一个问题提问他们：“如果你开了一家服装店，有一件男士夹克，质量不错，价格1000元，但是卖得不好，有什么好办法让这个滞销品更容易卖出去？”

有个学员第一个发言：“打5折销售，降价为500元。消费者都喜欢打折。”

我追问：“这种方法确实可以更容易卖出去，但是企业损失了利润。这件夹克的成本可能就有700元，那降价为500元就亏本了。如何既能不降价，又更容易卖出去？”

另外一个学员说：“那就将价格标为2000元，然后打5折以1000元的特殊优惠价格销售。”

我再追问：“这种方法确实不错，很多商店都用打折吸引顾客。然而，在中国，如果原价是1000元，但是促销时说成原价是2000元，然后打5折销售，这种方法涉嫌违法。”

这时，又有另外的学员说：“俗话说，只买贵的，不买对的。干脆直接涨价，将价格加一个零，标为10000元。”

我又追问：“确实可能有个别顾客会这样。但是，大多数顾客不会这么不理性。而且，这种情况一般只出现在对产品质量非常不了解的情况下，消费者才会用价格的高低来判断产品档次的高低。如果这件夹克只是一般品牌，消费者对它的质量较容易判断，那么标价为10000元估计只会永远卖不出去。不信的话，你让原价3万元左右的奥拓汽车，加一个零定价为30万元卖，能卖得出去吗？30万元可以买奥迪了，而绝对不会买奥拓。”

这时不少学员都笑了起来，更多的学员则陷入了沉思。

最后，有个学员举起了手：“那这样如何？这件夹克仍然标价1000元，但是在它的旁边挂上另外一件质量较差的夹克，标价却是1500元。”

我会心地笑了：“不错，这正是我今天想告诉大家如何让滞销品畅销的一种方法。”这位学员得到了全班同学热烈的掌声！

为什么这种方法不错？我们想卖的这件1000元的夹克（目标商品）的价格虽然没有改变，但是在它旁边挂上一件质量较差而价格反而高达1500元的夹克（对照商品），这样消费者就会对这两件夹克进行比较，从而更可能买走那件1000元的夹克（目标商品），因为相比之下，它显得质优价廉！

这就是市场营销和消费者行为学中神奇的“对比效应”（Contrast Effect），也称为“对照效应”。有时候，为了更形象地理解它，我把它称为“找托效应”。

“对比效应”之所以神奇，主要是因为这种现象违背了传统的经济学原理。传统的经济学原理指出：在封闭的市场里，有A产品和B产品在竞争，A产品质量更高，但B产品价格更好；A产品和B产品都有一定的市场份额，更关心质量的人付出高价选择

A，更关心价格的人则选择B。这时，如果加入任何一个C产品，经济学原理认为A产品和B产品的市场份额都会因为新的竞争对手的加入而下降（见图6-1）。

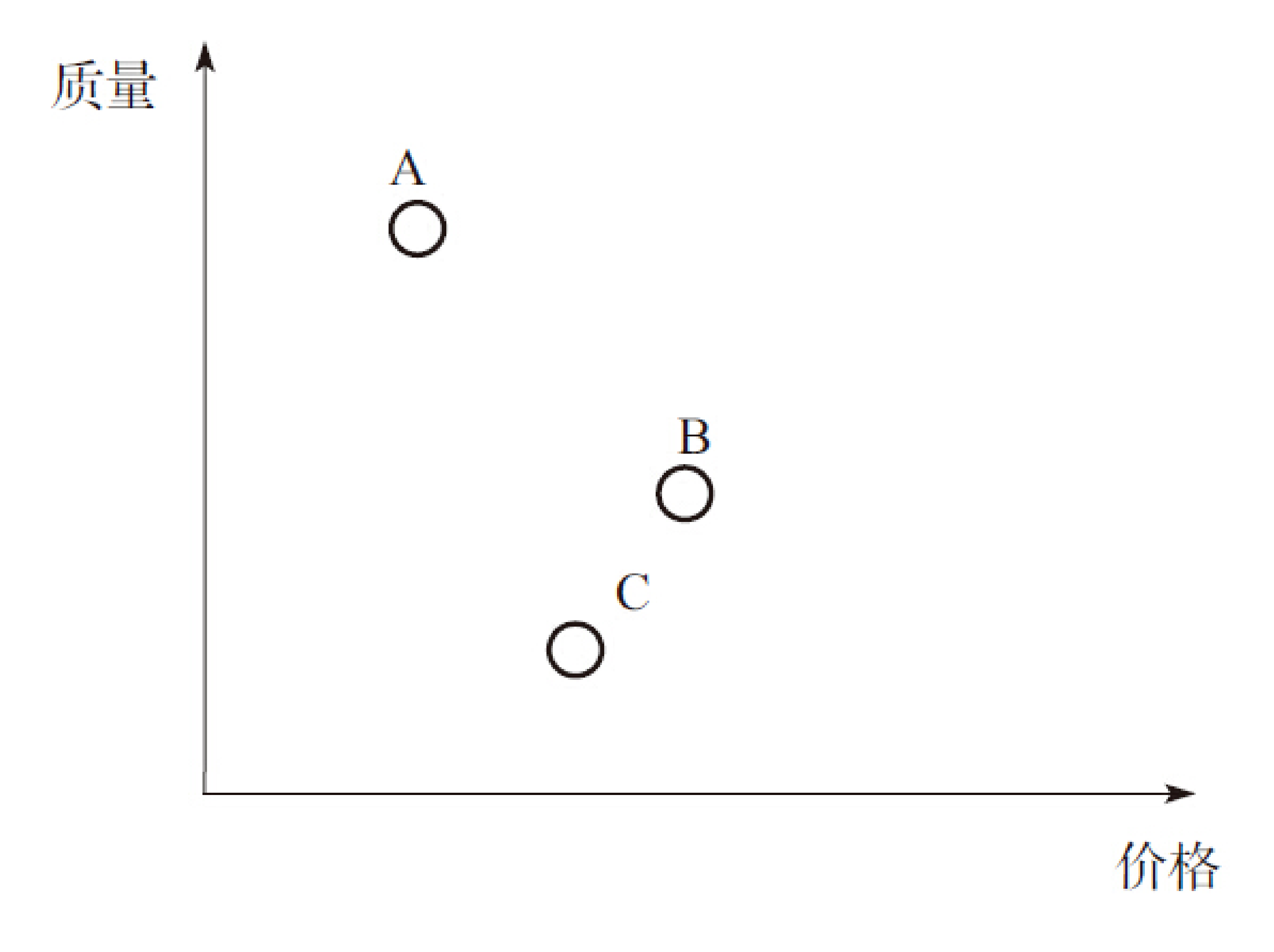


图6-1　对比效应

然而，“对比效应”却告诉我们，如果加入的C产品在各方面都不如B产品（这时，C产品就是B产品的“托”），那么，B产品的市场份额不仅不会下降，相反还会因为和C产品之间的对照而获得优势，导致其市场份额上升。

由此可见，消费者的决策和选择并不是如传统经济学原理告诉我们的那样，客观地根据各个产品的价格和质量属性进行独立的判断，而是经常受到决策情境的影响。“对比效应”就是决策受到情境影响的一种现象。

评估模式：女孩子相亲要不要带闺蜜?

“对比效应”不仅可以被企业巧妙利用，在人们的日常生活中也随处可见。在《理性的非理性》一书的第二章，我就提到了对比效应在女孩子相亲这一日常生活现象中的应用。

根据“对比效应”，我们可以很容易知道，一个长相80分的女孩A，如果站在一个长相60分的女孩B的旁边，相信很多人会觉得女孩A是美女！相反，这位长相80分的女孩A，如果站在一个长相95分的女孩C的旁边，就会立刻让人觉得她相形见绌！

然而，生活中的情况有时要远远比这个更复杂。以女孩子相亲这样一个司空见惯的例子来说，在北京这样的大城市，据统计数据，大龄未婚女青年大约有100万人。这些单身女青年以现代都市女性为主，很多拥有高学历、高收入、高智商，长相也不错，所以择偶要求比较高，导致在婚姻上得不到理想归宿，变成俗称的“剩女”。

结不结婚本来是个人的选择，然而，在中国这样的传统社会，大龄未婚女青年面临的压力非常大，特别是来自父母方面的压

力。有些父母甚至会代她们去参加相亲活动。在全国的每个大城市，每逢周末，都有大量的父母会代儿女去参加公园的相亲大会（如北京的中山公园、石景山公园，上海的人民广场等）。当双方父母都觉得对方儿女条件不错，比较门当户对时，他们就会互相留下电话，回家对儿女说："我今天替你找了一个条件不错的候选人，明天去咖啡厅你们俩见个面看看吧！"不少大龄未婚女青年看到父母这样为自己辛苦，自然不忍心拒绝，于是便同意去参加第二天的相亲约会。

然而，参加相亲约会，为了避免尴尬或冷场，很多女孩子都喜欢带上自己的女闺蜜，另一个同样是未结婚的女孩子。

女孩子的外貌在相亲中是非常重要的。根据女伴外貌与自己外貌的相对漂亮程度，我们可以把女孩子相亲是否要带女伴分为如下几种情况：

1）如果自己比女伴长得漂亮的话，根据"对比效应"，我们知道，这时应该带女伴去相亲，为自己加分。

2）如果女伴长得比自己漂亮的话，根据"对比效应"，我们知道，这时不应该带女伴去相亲，免得让自己减分。

这两种情况的决策都比较简单。现在，更复杂的情况出现了：

3）如果自己和女伴都长得漂亮的话，那么，是带还是不带女伴陪自己去相亲呢？

4）如果自己和女伴都长得不漂亮的话，那么，是带还是不带女伴陪自己去相亲呢？

事实上，这就是市场营销和消费者行为学术界里著名的"评估模式"（Evaluation Mode）问题。人们在对一个对象（人或事物）进行判断时，大都可以根据决策情境将评估模式分为两种情况：无比较对象的单独评估（Separate Evaluation）和有比较对象的联合评估（Joint Evaluation）。

回到上述女孩子相亲的例子里：如果带女伴陪自己去相亲，男方一般都会对自己和女伴进行比较，这就是联合评估，而如果不带女伴陪自己去相亲，男方没有参考对象对自己进行比较，这就是单独评估。

那么，对于上述第3种情况和第4种情况，这位女孩子是应该带女伴陪自己去相亲（联合评估），还是不带女伴陪自己去相亲（单独评估）呢？

对于第3种情况（自己和女伴都长得很漂亮），如果带同样漂亮的女伴陪自己去相亲，男方容易对自己和女伴进行比较（联合评估）。由于是联合评估，男方容易觉得"这个女孩长得还不错，不过也并没有比别的女孩子漂亮"，从而降低了对自己的印象。因此，对于第3种情况，正确的决策是不应该带同样漂亮的女伴陪自己去相亲，以免让自己的优势变得平庸。

对于第4种情况（自己和女伴都长得不漂亮），如果自己一个人去（单独评估），男方容易觉得"这个女孩子不漂亮"，从而对自己印象不好。相反，如果带同样不漂亮的女伴陪自己去相亲，男方容易对自己和女伴进行比较（联合评估）。这时，自己的不漂亮和女伴的不漂亮比较起来，男方容易觉得"虽然这个女孩长得不漂亮，不过也没有比别的女孩子差，看来女孩子都这样，可以接受"，从而提高了对自己的印象。因此，对于上述的第4种情况，正确的决策是应该带同样不漂亮的女伴陪自己去相亲，从而为自己的不漂亮分散责任——反正大家都这样！

由此可见，评估模式的不同，导致人们对同样的对象的关注点完全不同：在单独评估（无比较对象）时，人们关心的是该对象本身是否好，而在联合评估（有比较对象）时，人们关心的是该对象是否比别的参考对象好。评估模式的不同，有可能进一步导致人们对同一对象的评价在不同的评估模式下完全不同。

由此再次说明，消费者的决策和选择并不是如传统经济学原理所说，会根据产品的价格和质量属性进行客观独立的判断，而是经常受到决策情境的影响。"评估模式"与"对比效应"都是决策受到情境影响的现象。这些关于消费者决策的洞察，企业都可以有重要的应用。

举个最简单的例子，如果是苹果的iPhone 4手机（或iPhone 5手机），单独摆在面前，你会觉得很漂亮。但是如果跟iPhone 6（或iPhone 6 Plus）这样大屏幕的苹果手机摆在一起，你就会觉得原来iPhone 4手机（或iPhone 5手机）真的太小了。因此，2014年苹果iPhone 6大屏幕系列手机一经推出，立刻再度成为最受欢迎的智能手机，在全球市场大获全胜。

在日常生活和工作中，类似的事情非常多。例如，如果一位清华大学的毕业生到某家公司找工作的话，公司可能会觉得清华的学生很优秀，至少会较为认真地看他的简历。但是，如果一下子有10位甚至20位清华的毕业生去这家公司找工作，是不是这家公司也会挑肥拣瘦?

又如，2008年的三聚氰胺危机，当时除了三鹿有三聚氰胺之外，还有其他不少企业都有同样的问题，但是为什么大多数企业都没被责罚?原因很简单，还是“法不责众”。类似地，中国式的行人闯红灯过马路，同样很难去惩罚。

折中效应：不只是中国人喜欢中庸之道

在《理性的非理性》一书的第三章中，我提到了另外一个研究成果：折中效应。这是我个人最喜欢的一种消费者洞察，而且可以被企业大量地应用。

所谓“折中效应”（Compromise Effect），是指当人们在偏好不确定的情况下做选择，往往更喜欢中间的选项，因为中间的选项能让我们感到安全，不至于犯下严重的决策错误。换句话说，人们在进行产品选择时，也倾向于奉行“中庸之道”！

更有意思的是，与“对比效应”违背传统经济学原理一样，“折中效应”也彻彻底底地违背了传统经济学原理。传统经济学原理告诉我们：在封闭的市场里，有A产品和B产品在竞争，A产品和B产品都有一定的市场份额；这时，如果加入任何一个C产品，A产品和B产品的市场份额都会因为新的竞争对手C产品的加入而下降。然而，“折中效应”告诉我们：即使新加入的C产品并没有被占优（C产品并不是任何产品的“托”），也可以导致B产品被选择的概率大大增加，因为C产品的加入使得B产品成为“折中”的选项，从而选择B产品显得更加安全（见图6-2）！

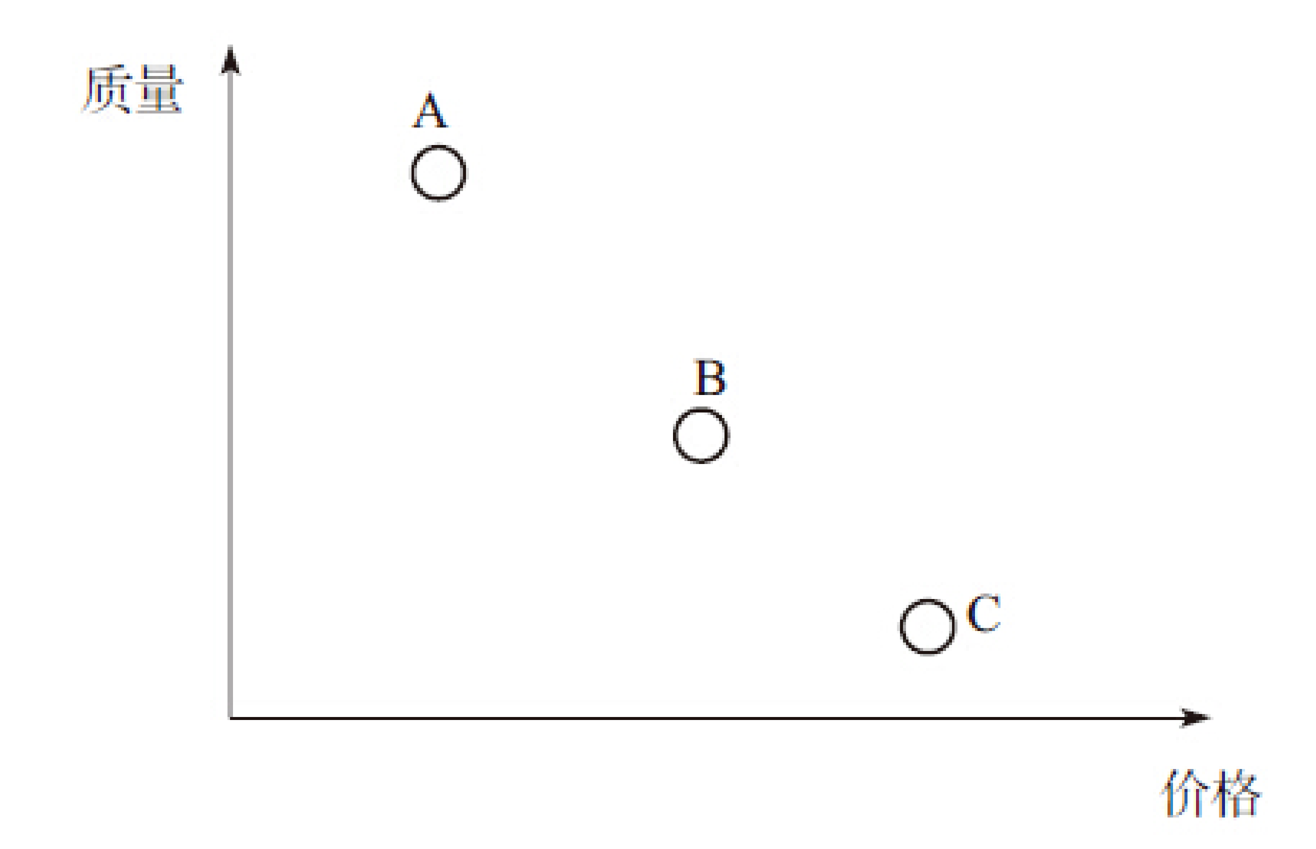


图6-2　折中效应

举个我亲身经历的例子。有一次，我去清华大学门口的“审美”理发城理发。一进店门，服务员就热情地迎上来问我：“先生是来理发吗？有没有熟悉的发型师？”

因为我是第一次去这家店，就告诉他“没有”。

“那您想剪什么价位的？”他拿了一个价目表给我看，说：“我们有38元的，还有68元的。”

“38元和68元有什么不一样呢？”

“38元的是普通的理发师给您剪头发，68元的是由总监给您剪头发。先生您要哪一个？”

我心想，68元可比38元贵不少，虽然是总监给剪的头发，但是我觉得应该没什么区别，况且我又不需要特别的发型设计。于是，我说：“就要38元的吧！”这时候，我看到了店员眼中闪过的一丝失望，而我的心里也感到一点不开心（不知大家能否理解）。

后来，我就改为去清华附近位于五道口的一家理发店。这家理发店提供的理发服务有38元、68元、98元、128元四种价位。同样，我问服务员这四个价位的理发服务有什么区别。

服务员说：“38元的是由普通的理发师给您理发，68元的是由总监给您理发，98元的是韩国学习回来的总监给您理发，128元的是店长亲自给您理发！”说到“店长”二字时，他忍不住激动地提高了声调。

面对这4个选择，我知道128元和98元都明显不靠谱，什么店长和韩国学习回来的总监！根本没必要。但是这时候我在考虑38元和68元之间的选择时，我的想法就不太一样了。我实在不好意思选择最便宜的38元，因为这样不仅在服务员面前有点丢脸，而且还实在对不起自己（以及我的工作单位“清华大学”四个字）。我平时工作那么努力，难道就是为了买什么东西都买最便宜的吗？于是，我选择了68元的。这时候，我看到了店员眼中闪过的一丝笑意（是因为“折中效应”又应验了吗）。

“折中效应”还经常体现在餐馆的菜单上。北京的餐厅价格很贵，尤其是菜单的前几页，价格往往很吓人，常常是大几百元甚至接近千元一道的菜，例如888元一斤的澳洲龙虾等什么的。如果你是掏自己的腰包请朋友吃饭，你可能舍不得点这么贵的菜。

你拿着菜单继续往下翻，看到中间几页时，这时心里的石头就稍稍落地了，因为你看到不少价格是两位数的菜，例如98元的“手抓羊扒”。继续往下翻，在最后几页，你看到了价格最便宜的一些菜，例如18元的“醋溜土豆丝”。这时候，你心里想，请朋友吃饭，18元的土豆丝有点太寒碜了，还是要个98元的“手抓羊扒”吧！“既不太贵，又很有面子！”于是你选择了“手抓羊扒”这道菜，并且为自己做了一个聪明又实惠的决定而暗暗高兴。

假想，在菜单的第一页，没有这些大几百元甚至接近千元一道的菜，你会如何做出选择呢？如果第一页就是98元的“手抓羊扒”，这时你也会觉得它挺贵。于是你继续往下翻，可能看到了58元的“镇江小排骨”。在最后一页，你同样看到了18元的“醋溜土豆丝”。这时，你是不是很有可能就选择了58元的“镇江小排骨”呢？

聪明的餐厅老板正是利用了“折中效应”，来让你更可能选较贵但不是最贵的菜！事实上，有些最贵的菜可能根本就没有货。因为如果每天都没有人选这些最贵的菜，那么该餐厅就有可能不会真正进货！有些菜只不过是放在菜单上影响顾客选择而已！

为了验证这一点，有一次我亲自装了一回大款。那是一家中档的餐厅，我和全家人一起吃饭。当我翻阅菜单时，居然在菜单的第一页看到了好几个非常贵的菜，其中有一道888元/斤的“澳洲龙虾”！我顿时心血来潮，决定假冒一回大款，尝试点这道“澳洲龙虾”。为了避免丢面子，我和全家人提前“合谋”了一下——如果该餐厅真的有这道“澳洲龙虾”，这时候家里人就出来打圆场：“哎呀，昨天刚吃过，今天就别再吃龙虾了。”这样我就可以不丢面子哈！如果该餐厅没有这道“澳洲龙虾”，

那我就要整整服务员！

于是我微笑着对服务员说：“给我来两只888元/斤的澳洲龙虾！”

不出所料，服务员告诉我：“对不起，先生。今天澳洲龙虾没货了。”

当时，我心里乐得不行，但是我仍然装着很认真地对服务员说：“什么？这个澳洲龙虾，可以有。咱今天不差钱。”

服务员仍是一脸无奈：“对不起，先生。澳洲龙虾，今天真没有。”

当服务员离开的时候，全家都忍不住笑开了。这简直就是赵本山和小沈阳的小品“不差钱”啊！

事实上，“折中效应”在企业的营销实践中有大量的应用。航空公司推出的高端经济舱（价格介于经济舱和商务舱之间的舱位）、酒店推出的不同房型（豪华间、行政间、套间等）、同一汽车的不同版本（舒适版、精英版、豪华版等）、电信运营商推出的不同套餐（186元/月、286元/月、386元/月等）等都是“折中效应”的大量应用。由此可见，如果企业能够深刻洞察消费者的心理和行为，无疑可以把市场营销做得更好。

（三）科学的营销方法

中国企业究竟需要什么样的营销？在2015年1月的《清华管理评论》文章里，我提出，企业还需要掌握并运用科学的营销方法。营销是一门科学，也是一门艺术。但是社会上很多人都忽略了营销的科学性，觉得营销就是凭灵感、脑袋一拍就能出来的。企业如果不尊重营销科学，而凭自己的直觉进行“拍脑袋”决策，就可能损失惨重。

例如，号称“中药世家”并倡导“首乌黑发”的霸王洗发水，前几年其知名度和销量都还不错，在黑发洗发水细分市场上处于领先地位。然而，2010年，看到王老吉凉茶在饮料市场上风生水起，赚得盆满钵满，霸王决定也进入凉茶市场，并且将原有品牌“霸王”延伸到凉茶产品。2010年4月，霸王集团投资数亿元正式推出霸王凉茶。同时，霸王集团重金聘请功夫巨星甄子丹，在全国各大电视台大量推出“霸王凉茶，好喝有回甘”的广告。

然而，从洗发水品牌延伸到饮料品牌，霸王的做法违背了营销的科学规律：品牌延伸需要母产品和新产品之间的匹配度。违背这一科学规律的后果就是：消费者喝着凉茶却总觉得有股洗发水的味道。结果可想而知，2013年7月，霸王集团轰轰烈烈的凉茶业务在花巨资维持了三年多时间之后，终于由于凉茶业务经营状况不理想而决定终止该凉茶的生产及销售，前后损失至少几亿元！

霸王凉茶这种看起来让人啼笑皆非的营销错误，原因就在于企业不重视科学营销的基本知识，拍脑袋做决策，企业也因而损失巨大，给自身带来相当严重的负面影响。

犯这种“拍脑袋”决策错误的企业仅仅霸王一家吗？再来看一个例子。在全国很多中档百货商店里，都能够看到“仙妮蕾德”这个品牌的专柜。中文是表意文字，因此，看到“妮”字，消费者就很容易想到这是一个女性品牌。事实上，仙妮蕾德的化妆品和保健品确实都卖得还不错。

但是有一次，我去广州出差，在广州新白云机场看到“仙妮蕾德”另外一个产品的广告，当时真的感觉啼笑皆非。为什么？原来，那个广告上面写着“仙妮蕾德卤蛋蔬菜面”。好家伙，居然从化妆品品牌延伸到面条来了！毕竟，化妆品是化学的东西，再怎么强调它的天然性，那还是化学制造的东西；现在化妆品品牌突然要变成食物品牌，这个品牌延伸再次违背了“品牌延伸需要母产品和新产品之间的匹配度”这样的一个营销科学常识。

最后的结果，显然也是失败，这个“仙妮蕾德卤蛋蔬菜面”在全国很难看到它的存在。很多企业投入大量的市场资源最后换来的是失败，这都是由于企业家“拍脑袋”决策而导致的，而非真正根据科学的营销规律和方法去进行决策。

不仅品牌延伸要讲科学，品牌命名和翻译也有科学。以英文品牌翻译成中文品牌为例，主要有三种方法。

第一种方法是音译，例如全球第二大食品公司Kraft，其英文品牌Kraft翻译为中文“卡夫”，发音非常接近，但是“卡夫”两个汉字在中国消费者看来，并没有什么含义，所以这是纯音译。

第二种方法是意译，例如全球最大的软件公司微软，其英文品牌Microsoft翻译为中文“微软”，其实就是把Microsoft分为Micro（微）加上soft（软），分别进行翻译，最后译为“微软”，但“微软”的发音和Microsoft是完全不同的。

第三种方法是“音+意译”，即中文翻译的品牌发音上既要非常接近原有英文品牌的发音，同时其字面意义还要跟产品比较匹配。例如，全球最大的牙膏品牌Colgate翻译为“高露洁”，其中文品牌“高露洁”发音上和英文品牌Colgate非常接近，同时“高露洁”三个字拥有了原英文品牌所不具备的含义：露出来高度清洁、干净。试想，对于一个牙膏产品，还有什么能够比“牙齿露出来非常干净、非常清洁”更美好？

这三种翻译方法，在企业的营销实践中皆有应用。然而，研究发现，对于中国消费者来说，他们通常更加喜欢第三种翻译方法，即“音+意译”。为什么？原因其实很简单。英文是表音文字，而中文是表意文字，中国人看到中文品牌的文字会首先考虑品牌文字的含义。而英文品牌经过音译而成的中文品牌，其品牌文字可能并无具体含义。因此，大多数情况下，中国消费者更加喜欢“音+意译”的翻译方法，这样兼顾了发音上的接近，同时品牌含义与产品比较匹配。

例如，全球最著名的饮料品牌可口可乐，就是由其英文品牌Coca-Cola经过“音+意译”这种方法翻译而成的。Coca-Cola英文品牌并无具体含义，而其中文品牌“可口可乐”四个字不但在发音上非常接近英文品牌Coca-Cola，与此同时中文品牌“可口可乐”的含义对于一个饮料来说真的是完美无缺：又好喝又快乐。对于一个饮料品牌来说，这样的品牌含义确实已经达到最高境界。正因如此，“可口可乐”中文品牌一直被视为英文品牌翻译为中文品牌的经典案例。

事实上，这样的品牌翻译优秀案例还有不少。例如，全球最大的快餐连锁店品牌（以门店数计算）赛百味，也是由其英文品牌Subway经过“音+意译”这种方法翻译而成的。其中文品牌“赛百味”三个字不但在发音上非常接近英文品牌Subway，与此同时中文品牌“赛百味”的含义对于一家餐厅来说真的是登峰造极：超过一百种美味。对于一个餐厅品牌来说，这样的品牌含义确实也达到了最高境界。试想，Subway英文品牌如果意译为“地铁”餐厅，中国消费者去买的感觉是不是就完全不一样？

由此可见，用科学的方法进行品牌翻译，可以对品牌有极大的推动作用。相反，如果违背了科学的方法，有时候看起来一个小小的错误，却可能带来极大的代价。

例如，2003年丰田汽车在中国推出一款英文名为Prado的SUV汽车，当时采用的中文品牌名是“霸道”。这看起来用的是第三种方法“音+意译”，不仅“霸道”发音和Prado接近，而且“霸道”还有“强壮有力”的意思，与SUV产品定位吻合。然而，丰田汽车不理解的是，“霸道”在中国语言和文化当中是个贬义词，我们经常说“横行霸道”，指的就是这样的一个恶棍，他虽然很厉害但是老欺负别人，不是好人。因此，把Prado翻译为“霸道”，丰田汽车已经犯了第一个错误。

然而，丰田汽车犯的错误不止如此。更为严重的是，丰田当时还做了一个广告，画面上一辆霸道汽车停在两只石狮之前，一只石狮抬起右爪做敬礼状，另一只石狮向下俯首，配图广告语为“霸道，你不得不尊敬”。

再一次，丰田汽车完全忽略了中国文化和消费者的心理。石狮在中国代表的是国家主权，中国石狮向日本品牌的“霸道”汽车敬礼，这在中国消费者的心目中激起了难以名状的不满。同时，敏感的消费者立刻联想到1937年7月7日卢沟桥事变时桥上被毁灭的石狮，以及日本侵略给中国带来的苦难。当时，这个广告使得众多中国消费者极其愤怒，甚至有网友在网络上把这个广告改了：把石狮改得巨大，并把丰田车踩在脚底下碾碎，同时广告语改为“霸道，不得不拿下”。之后，全国部分愤怒的消费者发生了打砸日系车事件，尤其是丰田车。

结果可想而知，这款名为“霸道”的丰田汽车在中国遭遇了强烈抵制，销量一路跌入谷底。看似一个小小的品牌翻译和广告失误，却引起了一场危机，直到最后丰田向中国公众道歉并将“霸道”品牌改名为“普拉多”，这场危机才渐渐平息。丰田公司

也因此损失巨大。

总而言之，企业要做到科学营销，必须做到以下三个方面：第一，建立以顾客为中心的营销理念；第二，洞察顾客的心理和行为；第三，掌握并运用科学的营销方法。真正的营销是一个科学、严谨的过程，强调通过科学的理念和方法来吸引和保留顾客，强调顾客价值、满意度、忠诚度。对于我国的企业来说，当前迫切需要改变过去对营销的片面理解，用科学的营销理念和方法来武装自己，关注长期利益而非急功近利。只有这样，企业才能做到基业长青。

科学营销这样的理念和导向在国外已经被广为接受。相比之下，国内很多企业对营销的理解还停留在表面的做广告、扩大知名度的认识上。科学营销认为，由于营销在企业中的核心地位，它应该成为所有企业的一种核心理念。营销是企业每个员工的责任，它关乎所有人。因为，顾客是企业唯一的收入来源。正如德鲁克所言：“市场营销如此基础，以至于在整个商业活动里它不能被作为一个孤立的功能……它是整个商业活动的核心……从顾客的角度来看，它就是全部的商业活动。因此，考虑到营销的重要和责任，它必须渗透到企业的所有领域。”

我希望，会有越来越多的中国企业采用科学营销的理念和方法，真正以顾客为中心，重视顾客价值、满意度和忠诚度。也只有这样，中国品牌才会真正被中国消费者所信任，并最终走向全球，屹立于世界品牌之巅。


中国企业竞争力究竟如何


中国需要国家营销战略


中国企业需要什么样的营销（一）以顾客为中心的理念


中国企业需要什么样的营销（二）洞察顾客心理和行为


理性的非理性演讲视频


中国企业需要什么样的营销（三）科学的营销方法

后记

中国现在比以往任何时候都更加需要科学的营销理念和方法。在过去的30多年时间里，中国凭借改革开放在经济上突飞猛进，已经成为仅次

于美国的全球第二大经济体和全球最大的“制造大国”。然而，中国企业在品牌营销和技术创新上却仍然处于落后地位。因此，中国需要国家营销战略和国家创新战略。只有这样，中国才有机会从制造大国变为品牌和创新强国。

正是在这样的背景下，2015年10月，由十几位清华校友企业家共同倡议的中国营销与创新社成立了，我非常乐意应邀担任中国营销与创新社的导师。中国营销与创新社（Marketing&Innovation in China，MIC）秉承全球管理学之父德鲁克的前瞻理念，即“营销与创新是任何企业都有且仅有的两个基本职能”，立志为中国1500万中小企业家和创业者提供全球顶级智慧和本土专业洞察，以帮助中国从制造大国（Made in China）成为品牌和创新强国。

随着这门营销慕课的持续热播，我听到了全国各地很多学员的反馈以及要求继续深入学习的愿望。同时，我也深知这门慕课的缺点：慕课虽然免费面向大众，但是其以单向视频授课为主的特点，导致学生无法与老师零距离交互；大多数学生都是自己一个人学习，同样缺乏与同学之间的交互；在内容上，营销的范围十分广泛，而且应该重视实践能力的培养，但是由于个人时间和精力限制，同时由于制作成本限制，我的慕课显然无法包含足够广泛的内容，也无法教给大家各行各业的营销秘密。

在此，我非常高兴地向大家宣布，在中国营销与创新社的支持下，一个能够弥补慕课“缺乏交互、内容不够广泛、难以培养实战能力”等缺点的全新学习项目产生了：营创学院！

教育改变命运，我们改变教育！与传统商学院不同，营创学院将专注培养实战能力！为了让每个人都有享受优质教育的机会，营创学院线上讲座将免费对社会开放！营创学院每周举行一次线上直播讲座，由众多优秀企业家、成功创业者、著名学者、畅销书作者等各界大咖分享他们的实战智慧和经验。在这里，学员们不仅可以和各界大咖学习宝贵的商业经验并培养各行各业真正的实战能力，还可以与群里的同学们在长期零距离交流中扩展人脉。学满12个月者将获得由全球营销大师、哥伦比亚大学Noel Capon教授和我联合签名的营创学院证书。

在这里，我真诚地邀请所有对营销、创新、创业、管理等感兴趣的朋友们加入营创学院！让我们一起努力，用营销和创业创新改变中国！

郑毓煌

哥伦比亚大学营销学博士

清华大学营销学博士生导师

2016年1月31日于清华园

注：欢迎读者扫码关注微信公众号“MIC营销与创新社”（yingchuangcn），即可免费加入我担任导师的营创学院——没有围墙的实战商学院，与众多优秀企业家、成功创业者、著名学者、畅销书作者等各界大咖每周一起免费学习。


mic